DIPARTIMENTO
DI SCIENZE AZIENDALI
MANAGEMENT
& INNOVATION SYSTEMS

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Dipartimento di Scienze Aziendali

Management & Innovation Systems

Corso di Laurea Magistrale in Consulenza e Management Aziendale
Curriculum "Management Strategico"

Tesi in
Metodi e tecniche di campionamento per le analisi di mercato

DAL SOGNO AI DATI NELL'ANALISI DELLA PERCEZIONE DEL BRAND FERRARI

Relatore:
Ch.mo Prof. Ing.
Luigi Rarità

Candidato:
Antonio Sicuranza
matr. 0222105639

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE 12
1. FERRARI COME BRAND GLOBALE 14
1.1 Origine ed evoluzione del marchio Ferrari 15
1.1.1 La figura di Enzo Ferrari e la nascita della Scuderia 16
1.1.2 Dalla dimensione sportiva alla produzione 17
1.1.3 Maranello come luogo identitario 20
1.1.4 La trasformazione in brand globale 22
1.2 Identità del brand e costruzione del valore simbolico 24
1.2.1 Il brand come sistema di significati 24
1.2.2 La tradizione e l'eccellenza tecnico-prestazionale 27
1.2.3 Il design italiano come fattore di riconoscibilità 29
1.2.4 L'esclusività come motore della desiderabilità 30
1.3 Il motorsport nella costruzione del brand Ferrari 32
1.3.1 Le competizioni come leva di reputazione 32
1.3.2 La Formula 1 e il mito della Scuderia Ferrari 33
1.3.3 Il FIA WEC e il ritorno nell'endurance 38
1.3.4 Dalla pista al brand 40
1.4 L'ecosistema Ferrari e il posizionamento nel lusso 41
1.4.1 Ferrari oltre l'automobile 42
1.4.2 Community e dimensione culturale del brand 43
1.4.3 Il posizionamento come luxury brand 45
1.4.4 Indicatori economici e transizione sostenibile 47
2. PERCEZIONE DEL BRAND: QUADRO TEORICO E CASO FERRARI 50
2.1 Il brand come asset e sistema di significati 50
2.1.1 Le funzioni della marca per consumatore e impresa 52
2.1.2 La brand equity: origini e prospettive 53
2.1.3 La valutazione economica del brand e il caso Ferrari 55
2.1.4 Architettura ed estensioni del Brand 55
2.2 Brand identity, brand image e brand perception 57
2.2.1 La brand identity 57
2.2.2 La brand image 60

2.2.3 La brand perception 61
2.3 La percezione del brand nei mercati del lusso 62
2.3.1 Le dimensioni del valore percepito del lusso 64
2.3.2 Autenticità, eredità e artigianalità nel caso Ferrari 66
2.4 La customer experience nella percezione del brand 67
2.4.1 Il customer journey e i touchpoint 67
2.4.2 La qualità del servizio e il service recovery 69
2.4.3 Customer satisfaction, fedeltà e valore del cliente 69
2.5 L'applicazione del quadro teorico al caso Ferrari 70
2.5.1 La percezione del brand alla luce del quadro teorico 71
2.5.2 Le dimensioni osservabili: immaginario ed esperienza 72
3. STRUMENTI STATISTICI PER L'ANALISI EMPIRICA 75
3.1 Stimatori e distribuzioni campionarie 75
3.1.1 Stimatori puntuali e loro proprietà 75
3.1.2 La distribuzione campionaria della proporzione 76
3.2 Fondamenti teorici del test di ipotesi 77
3.2.1 Popolazione, campione, parametro e statistica 77
3.2.2 Ipotesi nulla e ipotesi alternativa 78
3.2.3 Tipologie di test: bilaterale e unilaterali 79
3.2.4 Regola decisionale: valore critico e $\boldsymbol{p}$-value 80
3.3 Il test sulla proporzione: impostazione metodologica 81
3.3.1 Variabile dicotomica e distribuzione binomiale 82
3.3.2 Approssimazione normale e statistica test 82
3.3.3 Il test unilaterale destro sulla proporzione 83
3.3.4 La scelta della soglia teorica 84
3.4 Errori di prima e seconda specie e potenza del test 84
3.4.1 Errore di prima specie 85
3.4.2 Errore di seconda specie 85
3.4.3 Potenza del test 88
3.4.4 Variazione di β e γ al variare del valore alternativo 89
3.5 La cluster analysis 90
3.5.1 Natura e obiettivi della cluster analysis 90
3.5.2 L'algoritmo k-means 92

3.5.3 I metodi gerarchici e il dendrogramma 93
3.6 Utilizzo degli strumenti nell'ambito Ferrari 95
4. L'ANALISI EMPIRICA: LA VERIFICA DELLE IPOTESI 97
4.1 Le fonti empiriche della ricerca 99
4.1.1 Lo studio "Chasing Red" e la dimensione dell'immaginario 100
4.1.2 Lo studio di Janarthanan e Hariharan e l'esperienza 101
4.1.3 Complementarità e funzione dei due studi 101
4.2 L'analisi descrittiva delle distribuzioni 102
4.2.1 Associazioni e aspettative nello studio Chasing Red 103
4.2.2 Esperienza e soddisfazione nel secondo studio 105
4.3 La selezione delle variabili e la ricodifica 107
4.3.1 I criteri di selezione 107
4.3.2 La domanda sulla gestione dei reclami 109
4.3.3 La domanda sulla soddisfazione complessiva 109
4.3.4 La ricodifica delle risposte e la proporzione positiva 110
4.4 L'impostazione operativa dei test 111
4.4.1 Il disegno della ricerca e i parametri operativi 112
4.4.2 Le condizioni di applicabilità dell'approssimazione 113
4.5 Il Test 1: la gestione dei reclami 114
4.5.1 Formulazione delle ipotesi statistiche 115
4.5.2 Calcolo della statistica test 115
4.5.3 Decisione statistica 116
4.5.4 Interpretazione del risultato 117
4.5.5 Errore di seconda specie e potenza del Test 1 118
4.6 Il Test 2: la soddisfazione complessiva 121
4.6.1 Formulazione delle ipotesi statistiche 121
4.6.2 Calcolo della statistica test 121
4.6.3 Decisione statistica 122
4.6.4 Interpretazione del risultato 123
4.6.5 Errore di seconda specie e potenza del Test 2 124
4.7 Il confronto fra i due test 126
4.8 Il significato dei risultati per la brand perception 128
4.9 I limiti dell'analisi 130

4.10 Sintesi conclusiva del capitolo 131
5. CLUSTER ANALYSIS: SEGMENTAZIONE E MARKETING MIRATO 133
5.1 Obiettivi e impostazione dell'analisi 133
5.2 I dati di partenza: dal questionario ai microdati 133
5.2.1 Il questionario e le distribuzioni osservate 134
5.2.2 Le due basi campionarie e la scala comune 135
5.2.3 La ricostruzione dei microdati per classi latenti 135
5.3 La metodologia dell'analisi 136
5.3.1 La distanza di Gower per dati misti 137
5.3.2 Algoritmi di raggruppamento: k-means e legame medio 138
5.3.3 Validazione: silhouette e Adjusted Rand Index 138
5.4 I risultati della segmentazione 139
5.4.1 La matrice delle distanze 139
5.4.2 La scelta del numero di gruppi 140
5.4.3 La partizione ottenuta con il k-means 141
5.4.4 La conferma gerarchica: dendrogramma e fusioni 141
5.4.5 La qualità della partizione: i valori di silhouette 142
5.4.6 I controlli di robustezza 143
5.5 La similarità fra i rispondenti 144
5.5.1 La mappa percettiva 144
5.5.2 Coesione, separazione e gerarchia delle somiglianze 145
5.6 I tre profili percettivi 146
5.6.1 Il quadro comparativo 147
5.6.2 L'Aspirazionale di Status 148
5.6.3 Il Purista delle Corse 149
5.6.4 Il Pragmatico Critico 149
5.6.5 Le tensioni fra i segmenti e il terreno comune 150
5.6.6 La firma distintiva dei segmenti 150
5.7 Dalla segmentazione alle campagne di marketing mirato 152
5.7.1 Il vincolo dei canali 152
5.7.2 Le due impostazioni strategiche a confronto 152
5.7.3 L'architettura di brand e la piattaforma comune 153
5.7.4 Le tre campagne 154

5.7.5 Allocazione del budget, cruscotto e attuazione 155
5.8 I limiti dell'analisi 157
5.9 Sintesi conclusiva 159
6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI 160
6.1 Sintesi del percorso di ricerca 160
6.2 Coerenza tra identità del brand e percezione rilevata 161
6.3 La customer experience nella tutela del valore 163
6.4 Implicazioni manageriali strategiche 164
6.5 Limiti della ricerca e prospettive future 166
6.6 Osservazioni finali 167
BIBLIOGRAFIA 170
SITOGRAFIA 174
APPENDICE A. QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE 182
APPENDICE B. CODICE NUMERICO 187

Ferrari

"Chiedete ad un bambino di disegnare un'automobile, sicuramente la farà rossa"

Enzo Ferrari

(Fondatore della Scuderia Ferrari e artefice del mito del Cavallino Rampante)

Notazione statistica

Simboli ricorrenti nella parte metodologica (Capitolo 3) e nelle elaborazioni empiriche (Capitoli 4 e 5).

Simbolo	Significato
Test di ipotesi sulla proporzione	
n	Numerosità del campione
X	Numero di valutazioni positive osservate nel campione
$\hat{p}$	Proporzione campionaria (stimatore della proporzione)
p	Proporzione vera nella popolazione
p_0	Valore della proporzione sotto l'ipotesi nulla (soglia teorica)
p_A	Valore alternativo della proporzione
$p*$	Proporzione critica (soglia decisionale sulla scala della proporzione)
H_0	Ipotesi nulla
H_1	Ipotesi alternativa
α	Livello di significatività (probabilità dell'errore di prima specie)
β	Probabilità dell'errore di seconda specie
$\gamma = 1 - \beta$	Potenza del test
Z_{STAT}	Statistica test standardizzata
z_α	Valore critico (quantile $1 - \alpha$ della normale standard)
Φ	Funzione di ripartizione della normale standard
σ_0, σ_A	Deviazione standard della distribuzione campionaria sotto H_0 e in p_A
Analisi dei gruppi (cluster analysis)	
k	Numero di gruppi (cluster)
$d(i,j)$	Distanza di Gower fra due unità
WCSS	Devianza entro i gruppi (within-cluster sum of squares)
$s(i)$	Indice di silhouette dell'unità i
ρ_c	Coefficiente di correlazione cofenetica
ARI	Adjusted Rand Index (accordo fra due partizioni)
MDS	Scaling multidimensionale (multidimensional scaling)
C_1, C_2, C_3	I tre cluster (segmenti) individuati

INTRODUZIONE

Nel 2024 Ferrari ha consegnato nel mondo 13.752 vetture, prodotte in un solo stabilimento da poco più di cinquemila persone. Nello stesso periodo, la capitalizzazione di Borsa della società ha superato quella di costruttori che immettono sul mercato un numero di veicoli oltre seicento volte superiore. È una sproporzione che nessun indicatore industriale, da solo, riesce a spiegare: la differenza non risiede negli impianti, nei volumi o nella tecnologia, bensì in un attivo immateriale che non compare per intero in alcun bilancio, ovvero il valore che il nome Ferrari possiede nella mente di milioni di persone che, nella quasi totalità dei casi, non hanno mai posseduto né guidato una vettura del Cavallino.

È da questa constatazione che muove il presente lavoro. Il suo oggetto non è il marchio in quanto tale, ma la percezione del marchio: il modo in cui l'identità costruita e comunicata dall'impresa si deposita, si trasforma e talvolta si distorce nella rappresentazione che i diversi pubblici se ne formano. Fra ciò che un'impresa progetta e ciò che il mercato effettivamente percepisce si apre, infatti, uno scarto, e nei marchi del lusso è precisamente in quello scarto che si concentrano tanto le fonti di valore quanto i rischi di erosione: un immaginario privo di riscontro nell'esperienza logora la credibilità della promessa, così come un'esperienza eccellente ma priva di immaginario non genera desiderabilità.

La domanda di ricerca che guida la tesi può essere formulata in termini diretti: l'esperienza vissuta dai clienti Ferrari risulta coerente con l'immaginario di eccellenza che il marchio alimenta presso il pubblico globale? La questione non è retorica. Ferrari costruisce da quasi un secolo un racconto fondato su primato tecnico, esclusività e patrimonio agonistico, e su tale racconto fonda un premium price fra i più elevati del comparto. Quel premio di prezzo, tuttavia, non remunera soltanto l'automobile: incorpora l'attesa di un livello di servizio, di cura e di attenzione altrettanto eccezionale. Verificare se tale attesa trovi conferma nell'esperienza concreta significa, dunque, stabilire quale sia la tenuta economica, oltre che simbolica, del modello.

Rispondere richiede di trattare la percezione come una grandezza osservabile, e non come una nozione impressionistica. Il lavoro adotta a questo scopo un approccio quantitativo fondato su due studi pubblicati in ambito internazionale, utilizzati in modo deliberatamente asimmetrico. Lo studio "Chasing Red – The Ferrari Brand" documenta la dimensione dell'immaginario, ovvero le associazioni, le aspettative e l'appeal aspirazionale presso un pubblico non necessariamente cliente; lo studio "A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference" documenta la dimensione dell'esperienza vissuta presso un campione di duecento clienti effettivi. Il primo alimenta la lettura descrittiva, il secondo sostiene anche la verifica inferenziale: su due variabili in particolare, la gestione dei reclami e la soddisfazione complessiva, vengono costruiti altrettanti test sulla proporzione, con soglie teoriche calibrate sul posizionamento luxury e con la valutazione esplicita dell'errore di seconda specie e della potenza. Una cluster analysis su dati misti estende poi l'analisi dalla verifica aggregata alla struttura interna della percezione, individuando e profilando tre segmenti di consumatori e traducendoli in indicazioni di marketing mirato.

Il percorso si articola in sei capitoli. Il primo ricostruisce la genesi e l'evoluzione del brand Ferrari, dalla fondazione della Scuderia nel 1929 alla quotazione del 2015, sino all'attuale posizionamento nel lusso globale, isolando i quattro assi identitari su cui il

marchio si regge: tradizione agonistica, eccellenza tecnico-prestazionale, design italiano ed esclusività. Il secondo costruisce il quadro teorico, distinguendo brand identity, brand image e brand perception, esaminando le logiche specifiche del valore percepito nei mercati del lusso e collegando la percezione alla customer experience; il capitolo si chiude con la formalizzazione delle due dimensioni osservabili – l'immaginario e l'esperienza vissuta – che costituiscono l'impalcatura dell'intera parte empirica. Il terzo presenta, in forma generale e senza riferimento a dati, gli strumenti statistici impiegati: stimatori e distribuzioni campionarie, test di ipotesi sulla proporzione, errori di prima e seconda specie, potenza e cluster analysis.

I capitoli quarto e quinto costituiscono la parte empirica. Il quarto sviluppa per esteso due test sulla proporzione sui dati degli studi prima citati, seguendo un protocollo identico che garantisce piena confrontabilità e discute i risultati alla luce del quadro teorico. Il quinto applica la cluster analysis ai dati analizzati, individua tre profili percettivi nettamente separati e viene costruita un'architettura di comunicazione differenziata. Il sesto capitolo ricompone l'insieme, confrontando sistematicamente l'identità progettata dal marchio con la percezione rilevata, discutendo il ruolo dell'esperienza nella tutela del valore, traendone indirizzi di ordine strategico e delineando un'agenda di ricerca. Le Appendici che chiudono le tesi garantiscono degli approfondimenti sugli strumenti di rilevazione dei dati, nonché sul codice di calcolo impiegato per la cluster analysis.

1. FERRARI COME BRAND GLOBALE

Sono pochi i nomi industriali italiani capaci di evocare un immaginario altrettanto ampio e immediato di quello del Cavallino. Il logo, il rosso delle sue vetture, l'idea stessa di velocità e di lusso che vi si associa sono riconosciuti istantaneamente in pressoché qualunque parte del mondo, anche da chi è completamente estraneo al mondo dell'automobile. La cosa diviene ancora più interessante se si considera che questo riconoscimento precede, e nella stragrande maggioranza dei casi sostituisce, l'esperienza diretta del prodotto. Chiunque sia in grado di accostare il nome del marchio e di associarlo al Cavallino Rampante[1], verosimilmente, non ha mai posseduto una Ferrari, né ne ha mai guidata una. La forza del marchio si esercita largamente al di fuori della propria clientela.

La sproporzione fra la portata simbolica del brand e la dimensione industriale dell'azienda non è del resto soltanto una sensazione, ma un dato che i numeri esibiscono con una certa nettezza. Ferrari è, a tutti gli effetti, una piccola industria. Nel 2024 ha consegnato al mondo poco più di 13.000 vetture, quantità che i principali costruttori automobilistici di massa producono nell'arco di pochi giorni di attività nei propri stabilimenti. L'organico complessivo supera le 5.000 persone e lo stabilimento da cui esce l'interezza delle vetture commercializzate sul pianeta è uno soltanto, situato a Maranello, un comune dell'Appennino emiliano di poco più di 17.000 abitanti.[2]

Eppure, alle quotazioni di Borsa rilevate all'inizio di luglio 2026, la capitalizzazione di Ferrari N.V. si attesta intorno ai 68 miliardi di dollari, risultando nettamente superiore ai circa 40 miliardi di dollari di Volkswagen. Il confronto appare particolarmente significativo se si considera che il gruppo tedesco ha consegnato quasi 9.000.000 di veicoli nel corso del 2025. Il margine operativo si colloca oggi al di sopra del 28%, un livello che non si registra fra i costruttori automobilistici tradizionali e che è proprio, semmai, delle grandi maison della moda di alta gamma, da Hermès a Louis Vuitton.[3]

Comprendere come una fabbrica di automobili nata in una piccola città dell'Emilia sia divenuta uno dei marchi di consumo più riconoscibili e più valorizzati del pianeta è l'interrogativo da cui muove il presente lavoro. La percezione di un marchio non è un dato che si forma in modo casuale, ma il sedimento di un percorso storico e culturale lungo, costruito a colpi di scelte deliberate ma anche di episodi accidentali, di simboli ereditati, di vittorie sportive, di identificazioni territoriali, di pratiche di comunicazione. Per analizzare empiricamente, come ci si propone di fare nei capitoli successivi, la percezione che il pubblico contemporaneo nutre nei confronti del Cavallino occorre prima restituire il fenomeno nella sua articolazione complessiva, per comprendere il "brand Ferrari".

---

[1] Enzo Ferrari ne adottò il simbolo per la propria scuderia dopo l'incontro con la famiglia Baracca, modificandone poi la resa grafica attraverso l'inserimento nello scudetto a fondo giallo, colore di Modena, e con la coda rivolta verso l'alto. Museo Francesco Baracca, (2026), Il Cavallino Rampante, tratto da: https://www.museobaracca.it/Il-Cavallino-Rampante/

[2] Ferrari N.V., (2025, 21 febbraio), *Annual Report 2024 and Form 20-F*, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf; Tuttitalia, (2026), *Maranello (MO) - Statistiche e popolazione*, tratto da: https://www.tuttitalia.it/emilia-romagna/41-maranello/

[3] CompaniesMarketCap, (2026), Ferrari (RACE) - Market Capitalization, tratto da: https://companiesmarketcap.com/ferrari/marketcap/; Macrotrends, (2026), Ferrari Market Cap 2015-2026, tratto da: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/RACE/ferrari/market-cap

1.1 Origine ed evoluzione del marchio Ferrari

La storia del marchio Ferrari coincide in larga parte con quella del suo fondatore Enzo Ferrari, dove, in relativamente poco tempo, una piccola scuderia modenese è divenuta una delle case automobilistiche più iconiche al mondo. Si tratta tuttavia di una vicenda tutt'altro che lineare, segnata da passaggi cruciali e riconoscibili che hanno progressivamente ridefinito la natura stessa dell'azienda.

Il percorso evolutivo della Ferrari si sviluppa attraverso alcune tappe fondamentali: dalla fondazione della Scuderia[4] agonistica nel 1929 all'avvio della produzione di vetture proprie nel 1947, passando per l'ingresso del gruppo FIAT[5] nel capitale della società nel 1969, fino alla quotazione in Borsa del 2015 e al successivo riposizionamento del marchio come brand del lusso a livello globale.[6]

Questi quattro passaggi corrispondono ciascuno ad una Ferrari diversa: la Ferrari-scuderia degli anni Trenta, che corre per conto di clienti privati e di fatto come team semi-ufficiale dell'Alfa Romeo; la Ferrari-costruttore del dopoguerra, ancora artigianale, pensata principalmente come strumento per finanziare l'attività sportiva; la Ferrari-industria del periodo FIAT, finalmente dotata delle risorse tecniche e finanziarie per pianificare gamma e volumi su un orizzonte di lungo periodo; e infine la Ferrari-brand del lusso degli anni più recenti, oggi valutata dai mercati finanziari come una delle aziende italiane più desiderabili al mondo. Tutti e quattro coesistono ancora, sovrapposti, nel marchio contemporaneo.

La traiettoria delineata dal Cavallino costituisce un'eccezione all'interno del panorama dell'industria automobilistica italiana. Altre grandi case storiche del settore come Lancia, Maserati e Alfa Romeo[7], hanno conosciuto vicende altrettanto intense, ma sono oggi linee di prodotto all'interno di gruppi automobilistici generalisti, dove convivono con altre marche di analoga gamma e dove le scelte industriali strategiche dipendono da logiche di portafoglio più che dalla tradizione del singolo marchio. Ferrari, al contrario, ha conservato una propria autonomia industriale, un proprio nome, un proprio simbolo, un proprio sito produttivo, e dal 2015 anche una propria quotazione in Borsa, separata da quella della casa madre. La stabilità dell'azionariato di riferimento è ulteriormente sostenuta dal meccanismo delle azioni a voto speciale, il cui funzionamento e le cui implicazioni sulla governance saranno approfonditi nel §1.1.4.[8]

---

[4] Squadra che partecipa al Campionato mondiale di Formula 1 con due monoposto e due piloti, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/f1-glossary-a-e.1MFONigMlQSbSQtpP7YCy2

[5] Marchio automobilistico italiano fondato a Torino nel 1899, il nome deriva da "Fabbrica Italiana Automobili Torino", tratto da: https://www.stellantis.com/it/brands/fiat

[6] Amatori F., (1996), Ferrari, Enzo, in Dizionario Biografico degli Italiani, vol. 46, tratto da: https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_(Dizionario-Biografico)/; Ferrari N.V., (2025), Stock Info, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/stock-info

[7] Lancia è un marchio automobilistico italiano fondato a Torino nel 1906, Maserati è una casa automobilistica italiana fondata a Bologna nel 1914 e Alfa Romeo è un marchio automobilistico italiano nato a Milano nel 1910. tratto da: https://www.stellantis.com/it/brands/lancia, https://www.maserati.com/it/it/news/maserati-teatro-auditorium-bologna, https://www.stellantis.com/it/brands/alfa-romeo.

[8] Ferrari N.V., Azionariato, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/azionariato

1.1.1 La figura di Enzo Ferrari e la nascita della Scuderia

Enzo Anselmo Ferrari nasce a Modena il 18 febbraio 1898, registrato all'anagrafe il 20 febbraio, da una famiglia di artigiani metalmeccanici. La passione per l'automobilismo si manifesta in lui sin dalla giovane età, già a dieci anni, infatti, assiste al Circuito di Bologna[9] evento che accende in lui il desiderio di diventare pilota. Dopo la Prima guerra mondiale, tenta dapprima di farsi assumere alla FIAT, allora principale e più ambito costruttore automobilistico italiano, senza successo e successivamente, con esito positivo, all'Alfa Romeo come collaudatore e poi come pilota ufficiale. Il 17 giugno 1923, in occasione del Circuito del Savio[10], Ferrari conquista la sua prima vittoria di rilievo. Al termine della gara i conti Enrico e Paolina Baracca, genitori del celebre asso dell'aviazione italiana, Francesco Baracca[11], caduto durante la Prima guerra mondiale, gli donano lo stemma personale del figlio, un Cavallino Rampante[12], simbolo iconico tuttora di Ferrari, che lo stesso pilota aveva dipinto sulle fiancate dei propri velivoli.[13]

Dotato di non comune capacità di intuire il talento delle persone, Ferrari diviene di fatto, all'interno dell'Alfa Romeo, il principale promotore della politica di reclutamento di tecnici e progettisti d'eccellenza. Episodio rappresentativo delle sue capacità è il trasferimento di Vittorio Jano[14] dalla FIAT all'Alfa Romeo, avvenuto nel 1923 grazie alla mediazione personale di Ferrari.

Le fonti biografiche raccontano che Enzo Ferrari si recò personalmente a Torino presso l'abitazione di Jano per convincerlo del trasferimento, che, già in passato destinatario di offerte da parte dell'Alfa Romeo da lui sempre rifiutate per la riluttanza a lasciare il Piemonte, fu convinto soltanto dall'insistenza personale di Ferrari e dalla prospettiva di assumere piena autonomia progettuale all'interno della nuova squadra. La trattativa si concluse con il raddoppio dello stipendio e la nomina a responsabile dell'Ufficio Progettazione Alfa Romeo. Il successivo lavoro di Jano avrebbe portato alla progettazione dell'Alfa Romeo P2, vettura che nel 1925 conquisterà il primo Campionato del Mondo Automobilistico.

Il 16 novembre 1929, Enzo Ferrari fonda con alcuni soci la "Società Anonima Scuderia Ferrari", con l'oggetto sociale di gestire l'attività sportiva di clienti possessori di vetture da corsa, prevalentemente di marca Alfa Romeo. La Scuderia opera, dunque, nei suoi

---

[9] Corsa automobilistica che si svolgeva sulla via Emilia. tratto da: https://www.bibliotecasalaborsa.it/bolognaonline/objects/il_circuito_automobilistico_di_bologna

[10] Gara automobilistica disputata nei pressi di Ravenna, tratto da: https://www.ferrari.com/it-CH/museums/1923-2023-enzo-ferrari-conquista-il-primo-circuito-del-savio

[11] Nato a Lugo di Romagna il 9 maggio 1888 e caduto sul Montello il 19 giugno 1918, fu il principale asso italiano della Prima guerra mondiale, accreditato di 34 vittorie aeree. tratto da: Museo Francesco Baracca, https://www.museobaracca.it/il-Cavallino-rampante/?lang=en

[12] L'episodio della donazione del simbolo da parte della famiglia Baracca è raccontato dallo stesso Enzo Ferrari nelle proprie memorie. tratto da: E. Ferrari, *Le mie gioie terribili*, Cappelli, Bologna, 1962 https://books.google.com/books/about/Le_mie_gioie_terribili.html?id=cPuj7xa6H20C

[13] Amatori F., (1996), Ferrari, Enzo, in Dizionario Biografico degli Italiani, vol. 46, tratto da: https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_(Dizionario-Biografico)/; Portale Antenati - Direzione Generale Archivi, (2026), Enzo Ferrari (1898-1988), tratto da: https://antenati.cultura.gov.it/storie/enzo-ferrari-1898-1988/

[14] Vittorio Jano, era nel 1923 uno dei più stimati progettisti di automobili da competizione del panorama italiano, la sua attività è unanimemente riconosciuta come una delle più importanti dell'intera storia della motoristica italiana. tratto da: https://www.fondazionepirelli.org/en/activities/stories-from-world-of-pirelli/vittorio-jano-the-story-of-a-record-breaking-designer/.

primi anni, come team semi-ufficiale del Biscione[15], mettendo a disposizione dei propri soci-piloti vetture, meccanici e supporto tecnico nelle competizioni dell'epoca. Il rapporto con l'Alfa Romeo si fa via via più stretto, nel 1933 la casa milanese, attraversata da una grave crisi finanziaria che la conduce sull'orlo del fallimento, decide di sospendere la gestione diretta delle attività agonistiche e affida per intero la gestione del proprio reparto corse alla Scuderia Ferrari. Per Ferrari ciò significava diventare il responsabile sportivo dell'Alfa Romeo, la Scuderia eredita le vetture ufficiali, i piloti e il personale tecnico del Biscione, e opera fino al 1938 come squadra-corse ufficiale della casa milanese.[16]

Il decennio successivo corrisponde all'epoca delle grandi vittorie della Scuderia Ferrari–Alfa Romeo in competizioni come la Mille Miglia[17] e nei Gran Premi internazionali, ottenute con piloti del calibro di Tazio Nuvolari[18], fra le figure più leggendarie del motorsport.

Nel 1939 Ferrari rompe i rapporti con l'Alfa Romeo ed Enzo torna a Modena, dove fonda una propria attività, la "Auto Avio Costruzioni", nome volutamente neutro perché la separazione dall'Alfa Romeo era stata accompagnata da una clausola singolare. Per quattro anni, recita l'accordo, Ferrari non potrà usare il proprio cognome in alcuna attività automobilistica autonoma. Bisognerà aspettare il 1943 perché il divieto decada e perché Enzo possa finalmente firmare con il proprio cognome le vetture che produce.[19]

1.1.2 Dalla dimensione sportiva alla produzione

Il passaggio dall'attività di scuderia all'attività di costruttore di automobili fu uno sviluppo progressivo, caratterizzato dagli anni del conflitto mondiale e dal trasferimento dell'azienda da Modena a Maranello, a seguito della legge sul decentramento industriale e per ragioni di sicurezza; lo stabilimento di Maranello subì comunque due bombardamenti.[20]

---

[15] Termine con cui si indica il marchio automobilistico Alfa Romeo

[16] Amatori F., (1996), Ferrari, Enzo, in Dizionario Biografico degli Italiani, vol. 46, tratto da: https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_(Dizionario-Biografico)/; Ferrari S.p.A., (2024), La nascita della Scuderia Ferrari, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/foundation-scuderia-ferrari-formula-one-team

[17] Storica competizione automobilistica nata nel 1927 come gara di velocità su strada, il percorso classico collegava Brescia a Roma e ritorno, tratto da: https://1000miglia.it/eventi/1000-miglia/

[18] Tazio Nuvolari, considerato uno dei migliori piloti di tutti i tempi, fu protagonista di alcune delle più celebri imprese motoristiche del periodo fra le due guerre tratto da: https://www.tazionuvolari.it/en/nuvolari-biografia.php.

[19] Amatori F., (1996), Ferrari, Enzo, in Dizionario Biografico degli Italiani, vol. 46, tratto da: https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_(Dizionario-Biografico)/; Motor Web Museum, (2026), Auto Avio Costruzioni: l'inizio del mito Ferrari, tratto da: https://www.motorwebmuseum.it/luoghi/modena/auto-avio-costruzioni-linizio-del-mito-ferrari/

[20] Motor Web Museum, (2026), Auto Avio Costruzioni: l'inizio del mito Ferrari, tratto da: https://www.motorwebmuseum.it/luoghi/modena/auto-avio-costruzioni-linizio-del-mito-ferrari/; Maranello Plus, (2026), L'insediamento Ferrari a Maranello, tratto da: https://www.maranelloplus.com/storia/linsediamento-ferrari-maranello/

Nel dopoguerra Ferrari, superato il vincolo sull'uso del proprio nome, ripristina la denominazione Ferrari e progetta, con l'ingegnere Gioacchino Colombo[21], la prima vettura interamente firmata dal Cavallino, la 125 S, presentata nel 1947 ed equipaggiata con un motore V12 di 1,5 litri, la cui prima vittoria arrivò poco dopo.

La Figura 1.1 ne riproduce l'immagine.[22]

Figura 1.1 – *Ferrari 125 S, prima vettura realizzata con il marchio Ferrari.*[23]

Nel periodo immediatamente successivo la produzione si articola in due sezioni distinte ma interdipendenti: da un lato le vetture da competizione, dall'altro le vetture stradali, inizialmente derivate dalle prime e via via configurate come prodotto a sé stante, le quali costituiscono principalmente per Ferrari, fino agli anni sessanta, fonte di finanziamento per il reparto competizione, è celebre di fatto il principio espresso dallo stesso Enzo Ferrari secondo il quale l'azienda avrebbe dovuto "produrre una vettura in meno rispetto a quante il mercato ne richieda", il quale diventerà poi un vero e proprio mantra dell'operato Ferrari.

Sotto il profilo dei volumi, la produzione Ferrari nel corso del secondo dopoguerra è stata progressiva, ma contenuta rispetto a quella dei costruttori automobilistici di massa. La Figura 1.2 sintetizza l'evoluzione storica dei volumi, mostrando l'espansione contenuta del periodo 1947–1988, la successiva espansione industriale sotto controllo FIAT (1988–2014) e la più marcata accelerazione del periodo post-quotazione (2015–

[21] Gioacchino Colombo fu un ingegnere e progettista automobilistico italiano, noto per il suo contributo alla progettazione dei primi motori Ferrari, in particolare, l'iconico motore V12 della Ferrari 125 S. tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/auto/125-s

[22] Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari 125 S, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/history/garage/1947/125-s; Ferrari S.p.A., (2026), La prima vittoria, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/history/momenti/1947/la-prima-vittoria/more

[23] Ferrari S.p.A., (2026), *Ferrari 125 S*, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/history/garage/1947/125-s

2024).[24] La svolta finanziaria avviene nel 1969, quando il gruppo FIAT acquisisce il 50% del capitale Ferrari: decisione sofferta, ma economicamente vantaggiosa per la sopravvivenza dell'attività sportiva. I costi crescenti delle competizioni, e in particolare della partecipazione in Formula 1, erano infatti divenuti non più sostenibili dai soli ricavi della produzione stradale. La partecipazione FIAT sarà successivamente ampliata fino al 90% nel 1988, anno della scomparsa del fondatore. Il restante 10% rimase nelle mani di Piero Ferrari, figlio del fondatore. Tale quota rappresenta il riferimento storico della partecipazione familiare, successivamente modificatasi nella sua configurazione societaria in seguito alla quotazione e alle ristrutturazioni del gruppo.[25]

La produzione cresce gradualmente, vengono lanciati i primi modelli rivolti a clientele più ampie come la Dino del 1968, commercializzata non come Ferrari ma con un proprio sotto-marchio dedicato, in omaggio al figlio scomparso del fondatore[26]. L'incremento dei volumi tra il 2014 e il 2024, quasi raddoppiato in 10 anni, è stato definito con particolare cautela, al fine di preservare la percezione di esclusività associata al marchio. Sotto il profilo qualitativo, l'aumento delle consegne è stato accompagnato da una marcata espansione del mix di prodotto, comprendente non soltanto le tradizionali vetture sportive a motore termico ma anche modelli ibridi come SF90 Stradale e 296 GTB, la prima vettura a quattro porte e quattro posti della propria storia prodotta da Ferrari, la Purosangue, ed una progressiva apertura all'elettrico, con la produzione del primo modello completamente elettrico annunciato da Ferrari per il 2026, la Ferrari Luce.[27]

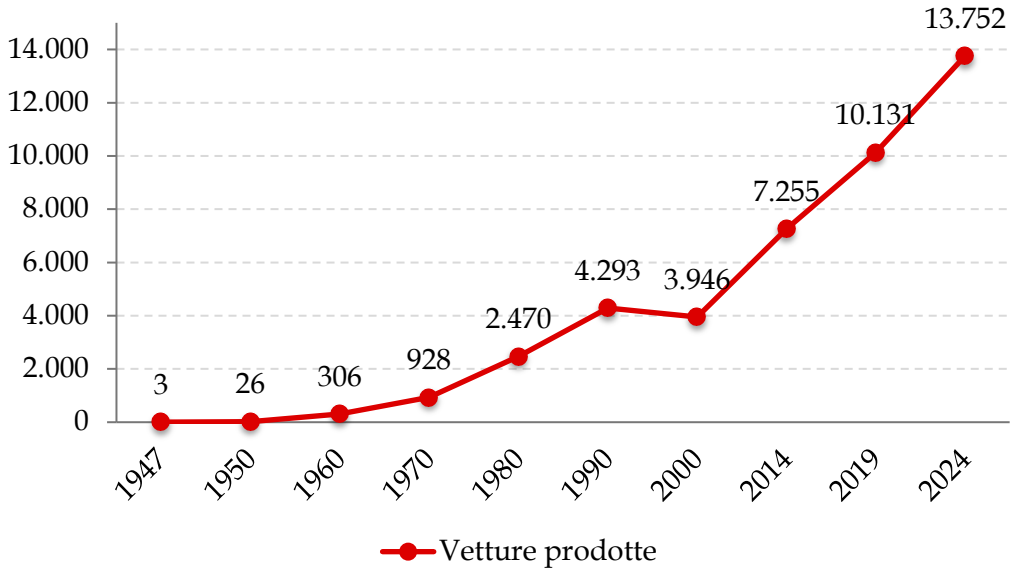
[24] I dati di produzione Ferrari per il periodo 1947–2001 sono raccolti, fra le altre fonti, in pubblicazioni specialistiche del settore e in ricostruzioni online; per gli esercizi 2014–2024 il dato è ricavato direttamente dai documenti corporate di Ferrari N.V. Cfr. H. Lehbrink, R. Schlegelmilch, *Ferrari*, Könemann, Colonia, 2004; Ferrari N.V., *Annual Report 2024 and Form 20-F*. https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf; Ferrari of Lake Forest, *How Many Ferraris Have Been Made?*, https://www.ferrarilakeforest.com/manufacturer-information/how-many-ferraris-have-been-made/.

[25] UPI Archives, (1988, 7 settembre), Fiat Has 90 Percent Control of Ferrari, tratto da: https://www.upi.com/Archives/1988/09/07/Fiat-has-90-percent-control-of-Ferrari/5985589608000/; Ferrari N.V., (2025, 21 febbraio), Annual Report 2024 and Form 20-F, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf

[26] Dino Ferrari, nome con cui era conosciuto Alfredo Ferrari, fu il figlio di Enzo Ferrari. Ebbe un ruolo importante nella storia tecnica dell'azienda, soprattutto per l'idea di sviluppare un motore V6 destinato alle competizioni. tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/mythbusters-ferrari-v6

[27] Reuters, (2026, 9 febbraio), Ferrari names its first electric car 'Luce' after its soul, tratto da: https://www.reuters.com/business/autos-transportation/ferrari-names-its-first-electric-car-luce-after-its-soul-2026-02-09/; Ferrari N.V., (2025, 9 ottobre), Capital Markets Day 2025 - 2030 Strategic Plan, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/ferrari-capital-markets-day-2030-strategic-plan

Figura 1.2 – *Evoluzione dei volumi di produzione Ferrari, anni selezionati (1947-2024)*



Fonte: *Ferrari N.V. (Annual Report 2024) e ricostruzioni pubblicate da fonti specialistiche del settore.*

1.1.3 Maranello come luogo identitario

Caratteristica peculiare del brand Ferrari è il suo legame territoriale a Maranello: piccolo comune dell'Appennino emiliano, dove sorge dal 1943 lo stabilimento storico ed unico dell'azienda, dove ancora oggi vengono assemblate tutte le vetture stradali commercializzate nel mondo. Tale circostanza è stata coltivata nel tempo come vero e proprio elemento identitario del marchio, di fatto Maranello è luogo Ferrari per eccellenza.[28]

Il polo industriale occupa oggi una superficie di circa 832.000 m² e ospita non soltanto le linee di assemblaggio delle vetture stradali ma anche, tra le altre cose, la galleria del vento[29] e la pista privata di Fiorano.[30]

L'architettura della cittadella industriale, frutto di numerosi interventi nel tempo costituisce un caso interessante di integrazione fra produzione industriale e immagine del brand, la sede ferrarista non è soltanto un luogo di lavoro, ma anche una destinazione

[28] Maranello Plus, (2026), L'insediamento Ferrari a Maranello, tratto da: https://www.maranelloplus.com/storia/linsediamento-ferrari-maranello/; Ferrari N.V., (2025, 21 febbraio), Annual Report 2024 and Form 20-F, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf

[29] La galleria del vento è una struttura utilizzata in Formula 1 per studiare il comportamento aerodinamico della monoposto. Attraverso un flusso d'aria controllato, i team analizzano gli effetti delle forme della vettura su elementi come deportanza, resistenza aerodinamica e stabilità, così da migliorare le prestazioni in pista, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article.new-mclaren-wind-tunnel-critical-to-future-performance-says-tech-director.6QiXtuLNFYbuqIwJi0a2GN.html

[30] La pista di Fiorano è il circuito privato Ferrari, inaugurato nel 1972 e utilizzato per il collaudo e lo sviluppo delle vetture da competizione e Gran Turismo, oltre che per attività di allenamento dei piloti e della squadra sportiva. Ferrari S.p.A., *Pista di Fiorano*, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/museums/fiorano-track; Fiorano Turismo, *Pista di Fiorano*, tratto da: https://www.fioranoturismo.it/it/motori/pista-di-fiorano

visitabile dai clienti e dagli appassionati, va quindi menzionata la rete dei Musei Ferrari: il Museo Ferrari di Maranello, attivo nella sua collocazione attuale dal 1990, e il Museo Enzo Ferrari di Modena, inaugurato nel 2012 e progettato attorno alla casa natale del fondatore. I due musei rappresentano i principali poli espositivi del marchio, oltre che destinazioni turistiche di rilievo da cui beneficia tutto il territorio emiliano.[31]

Nel periodo precedente alla pandemia, i due musei hanno registrato complessivamente oltre 600.000 visitatori annui. Dopo la forte contrazione dei flussi, il biennio 2022–2023 è stato caratterizzato da una graduale ripresa, mentre nel 2024 le presenze sono tornate a consolidarsi sui livelli pre-pandemici. Nel corso del 2025 e nella prima parte del 2026, i flussi hanno infine superato i valori registrati prima della pandemia, confermando che entrambe le destinazioni sono tra i luoghi più visitati dell'Emilia-Romagna.

La Tabella 1.1 ne sintetizza l'evoluzione storica.[32]

Tabella 1.1 – *Visitatori dei Musei Ferrari: evoluzione storica*

Fase e periodo	Evidenze principali	Interpretazione
Avvio e affermazione iniziale 1990 / 2012	Il Museo Ferrari di Maranello registra inizialmente decine di migliaia di visitatori annui; il Museo Enzo Ferrari di Modena raggiunge circa 100.000 visitatori nel primo anno di apertura.	I musei iniziano ad assumere un ruolo rilevante nella valorizzazione del marchio Ferrari.
Picco Pre-pandemico 2019	Il Museo di Maranello supera i 400.000 visitatori, mentre il Museo Enzo Ferrari di Modena supera i 200.000.	Il sistema museale Ferrari raggiunge il massimo livello storico prima della crisi pandemica.
Consolidamento recente 2024–2026	Stabilizzazione su livelli elevati, i flussi risultano in linea o superiori al 2019, confermando la capacità attrattiva dei musei Ferrari.	I musei consolidano un asset strategico del rafforzamento d'immagine ed esperienza Ferrari.

Fonte: *elaborazione su comunicati Ferrari, dati di settore e fonti di stampa specializzate.*

[31] Il Museo Ferrari di Maranello, aperto nel febbraio 1990 come "Galleria Ferrari" e gestito direttamente dalla casa dal 1995, si trova a poche centinaia di metri dallo stabilimento. Il Museo Enzo Ferrari (MEF) di Modena, inaugurato il 10 marzo 2012 attorno alla casa natale del fondatore. tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/oltre-600000-visitatori-ai-musei-ferrari-di-modena-e-maranello-nel-2019-corp.

[32] Ferrari S.p.A., (2019), Oltre 600.000 visitatori ai Musei Ferrari di Modena e Maranello nel 2019, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/oltre-600000-visitatori-ai-musei-ferrari-di-modena-e-maranello-nel-2019-corp; Sky TG24, (2025), Musei Ferrari, record di visitatori nel 2024, tratto da: https://tg24.sky.it/motori/2025/01/03/musei-ferrari-record-visitatori-2024

I Musei Ferrari, a loro volta inseriti nel circuito territoriale della cosiddetta "Motor Valley" emiliana[33], costituiscono una delle attrazioni turistiche più caratterizzanti dell'Emilia-Romagna. La presenza del marchio a Maranello contribuisce infatti alla generazione di un significativo flusso turistico per il territorio, che si concretizza nello sviluppo del sistema ricettivo locale, come ristoranti e agenzie di tour ed esperienze di guida sportiva. Tale sistema territoriale, costruito attorno al brand, costituisce un esempio distintivo di valorizzazione economica del patrimonio simbolico associato a un marchio industriale contribuendo in misura significativa all'immagine pubblica del Cavallino.[34]

1.1.4 La trasformazione in brand globale

Il ciclo iniziato ufficialmente nel 2015 con la quotazione in Borsa, segna l'evoluzione di Ferrari in brand globale a tutti gli effetti.

L'offerta pubblica iniziale (IPO)[35] di Ferrari N.V. avviene il 21 ottobre 2015 al New York Stock Exchange, al prezzo di 52 dollari per azione, sotto il ticker "RACE", inoltre, il 4 gennaio 2016 le azioni vengono quotate anche sull'allora Mercato Telematico Azionario di Borsa Italiana (oggi Euronext Milan[36]) a un prezzo di 43 euro, completando l'operazione di scorporo dal gruppo Fiat Chrysler Automobiles (FCA)[37] avviata già nell'ottobre 2014 per volontà dell'allora amministratore delegato Sergio Marchionne.[38]

La volontà di Marchionne era data dal fatto che, secondo una sua intuizione, la valutazione raggiungibile da Ferrari come brand di lusso autonomo sarebbe stata sensibilmente superiore a quella che le veniva attribuita come unità industriale all'interno di un gruppo più ampio. La storia ha poi confermato l'analisi: la capitalizzazione di Borsa di Ferrari è cresciuta fino a toccare, nel giugno 2024, un

---

[33] La Motor Valley è il distretto motoristico dell'Emilia-Romagna, un territorio noto per la presenza di marchi automobilistici e motociclistici di rilievo internazionale, musei, circuiti, collezioni storiche e centri di formazione specializzati. Tra i marchi più rappresentativi associati a quest'area rientrano Ferrari, Lamborghini, Pagani, Maserati e Ducati. tratto da: https://www.motorvalley.it/

[34] APT Servizi Emilia-Romagna, (2026), Motor Valley, tratto da: https://emiliaromagnaturismo.it/en/motor-valley; Motor Valley, (2026), Home, tratto da: https://www.motorvalley.it/

[35] L'offerta pubblica iniziale (*Initial Public Offering*, IPO) è l'operazione finanziaria mediante la quale una società colloca per la prima volta proprie azioni sul mercato regolamentato, divenendo così società quotata. tratto da: G. Colvin, *Ferrari IPO Prices at Top of Range*, in "Fortune", 21 ottobre 2015, https://fortune.com/2015/10/21/ferrari-ipo-price/.

[36] Euronext Milan è il principale mercato regolamentato di Borsa Italiana dedicato alla quotazione e alla negoziazione di azioni di società con elevati requisiti di trasparenza, liquidità e governance. tratto da: https://www.borsaitaliana.it/azioni/mercati/euronext-milan/home/caratteristiche.htm

[37] Fiat Chrysler Automobiles, nota anche come FCA, è stato un gruppo automobilistico nato dall'integrazione tra Fiat e Chrysler. Nel 2021 si è fusa con il gruppo PSA, dando origine a Stellantis. tratto da: https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2021/january/the-merger-of-fca-and-groupe-psa-has-been-completed

[38] Sergio Marchionne è stato un manager, noto soprattutto per aver guidato il rilancio della FIAT e la successiva integrazione con Chrysler, da cui nacque Fiat Chrysler Automobiles, ricoprendo inoltre ruoli centrali anche in Ferrari, diventandone presidente nel 2014. tratto da: https://www.media.stellantis.com/it-it/fca-archive/press/montezemolo-lascia-ferrari-ad-di-fiat-sergio-marchionne-nuovo-presidente; https://www.media.stellantis.com/it-it/fca-archive/press/fca-annuncia-l-intenzione-di-separare-ferrari-s-p-a

massimo stimato attorno ai 73,9 miliardi di dollari, per poi attestarsi sui valori richiamati in apertura del capitolo.[39]

Sotto il profilo industriale, l'esercizio 2024 ha visto Ferrari N.V. registrare ricavi netti pari a 6.677 milioni di euro, un EBIT[40] di 1.888 milioni di euro e un utile netto di 1.526 milioni di euro, a fronte di 13.752 vetture consegnate. Rapportando i ricavi netti complessivi al numero delle consegne si ottiene un valore medio di circa 486.000 euro per vettura. Tale rapporto non deve tuttavia essere interpretato come un ricavo automobilistico unitario, poiché i ricavi netti comprendono anche sponsorizzazioni, attività commerciali e di brand e altre componenti non direttamente riconducibili alla vendita delle automobili. Considerando la sola voce "auto e ricambi", pari a 5.728 milioni di euro, il valore medio rapportato alle consegne risulta invece pari a circa 416.500 euro per vettura. I due valori derivano pertanto da basi di calcolo differenti: il primo esprime il rapporto tra l'intero fatturato aziendale e le consegne, mentre il secondo circoscrive l'analisi alla componente maggiormente collegata all'attività automobilistica.[41]

Per quanto riguarda invece la quota di ricavi riconducibile ad attività come sponsorizzazioni, royalty da Formula 1 e merchandising, è sicuramente più ridotta, ma con un potere strategico notevole per il rafforzamento dell'identità simbolica del marchio e per il rapporto con un pubblico che eccede largamente quello dei clienti effettivi.[42]

La crescita dei ricavi e degli utili viene perseguita quindi, non attraverso l'aumento della scala produttiva, bensì attraverso un'elevazione continua del mix, come modelli più esclusivi, edizioni limitate e programmi di personalizzazione. Il margine industriale è il principale indicatore di tale strategia: nel 2024 il margine EBIT ha raggiunto il 28,3% e quello EBITDA[43] il 38,3%, valori che collocano Ferrari più vicina alle grandi maison del lusso che ai costruttori automobilistici.[44]

Sotto il profilo della governance, Ferrari presenta l'assetto di una società quotata il cui capitale è aperto al mercato, ma conserva un nucleo stabile di azionisti familiari di riferimento. Al 4 febbraio 2026, Exor N.V., holding riconducibile alla famiglia Agnelli-Elkann, detiene il 21,33% delle azioni ordinarie in circolazione, ma dispone del 32,32%

---

[39] Macrotrends, (2026), Ferrari Market Cap 2015-2026, tratto da: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/RACE/ferrari/market-cap; CompaniesMarketCap, (2026), Ferrari (RACE) - Market Capitalization, tratto da: https://companiesmarketcap.com/ferrari/marketcap/

[40] L'EBIT (acronimo dell'espressione inglese *Earnings Before Interest and Taxes*, ovvero "risultato prima degli oneri finanziari e delle imposte") è un indicatore di redditività operativa che misura il risultato generato dalla gestione caratteristica dell'impresa, prima della contabilizzazione degli interessi passivi e delle imposte sul reddito.

[41] Ferrari N.V., (2025, 4 febbraio), FY 2024 Results Press Release, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_02_04%20-%20Ferrari%20FY%202024%20Results%20Press%20Release.pdf

[42] Il segmento "sponsorship, commercial and brand" ha generato nel 2024 ricavi pari a 670 milioni di euro, corrispondenti a 669,776 milioni nel prospetto di bilancio, in crescita del 17,1% rispetto al 2023. Ferrari N.V., (2025, 21 febbraio), *Annual Report 2024 and Form 20-F*, pp. 91-92 e p. 348, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf

[43] L'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) aggiunge all'EBIT anche il valore degli ammortamenti e delle svalutazioni, fornendo una misura della redditività operativa lorda.

[44] Ferrari N.V., (2025, 4 febbraio), FY 2024 Results Press Release, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_02_04%20-%20Ferrari%20FY%202024%20Results%20Press%20Release.pdf

dei diritti di voto grazie alla partecipazione al loyalty voting program. Piero Ferrari, ultimo erede del fondatore, conserva invece una partecipazione pari a circa il 9,7% del capitale, detenuta tramite il Trust Piero Ferrari, con un'incidenza sui diritti di voto superiore alla quota economica grazie al loyalty voting program. Il meccanismo del loyalty voting attribuisce azioni a voto speciale agli azionisti che mantengono stabilmente la propria partecipazione per il periodo previsto, consentendo loro di rafforzare il proprio peso assembleare senza un corrispondente incremento della quota economica detenuta. Si determina così una differenza tra la partecipazione al capitale e l'incidenza sui diritti di voto, particolarmente evidente nel caso di Exor. Tale configurazione consente di qualificare Ferrari come una public company dotata, al tempo stesso, di un solido nucleo familiare di riferimento, capace di esercitare un'influenza durevole sulla governance e di favorire la continuità dell'identità, dei valori e dell'indirizzo strategico del marchio.[45]

Il Cavallino è dunque oggi al tempo stesso un costruttore di vetture, una scuderia sportiva e un'icona del Made in Italy[46], tre aspetti differenti ma che operano in completa sinergia sul piano della percezione del consumatore, ed è proprio questa percezione il tema centrale dei paragrafi successivi del presente lavoro.

1.2 Identità del brand e costruzione del valore simbolico

La storia produttiva e finanziaria, di cui si è detto in precedenza, non basta da sola a spiegare la posizione di Ferrari nelle dinamiche del consumo internazionale. Un costruttore che produce poco più di 13.000 vetture l'anno e che vale ben più di altri operatori industriali con volumi di centinaia di migliaia di unità o di numerosi brand della moda di alta gamma, è un caso anomalo nel panorama economico contemporaneo, e questa particolarità chiaramente, non dipende unicamente dagli aspetti produttivi. Occorre quindi considerare anche la dimensione simbolica del marchio, ovvero l'insieme di valori che il pubblico associa al nome Ferrari e alla figura del Cavallino Rampante.

1.2.1 Il brand come sistema di significati

Tradizionalmente, nel marketing strategico[47], il brand è stato a lungo definito come un asset immateriale composto da elementi distintivi che permettono all'impresa di differenziare la propria offerta e di costruire quindi un vantaggio competitivo stabile nel tempo. Oggi il brand viene descritto come un vero e proprio sistema che si forma nelle menti degli individui, ovvero una variabile in grado di influenzare la percezione che si

[45] Ferrari N.V., *Annual Report 2024 and Form 20-F*, capitolo "*Shareholders*" e successivi, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf.

[46] Il Made in Italy indica l'insieme dei prodotti e delle competenze associate alla produzione italiana, riconosciuti a livello internazionale per qualità, creatività, design, tradizione manifatturiera e autenticità. Il concetto riguarda diversi settori, tra cui moda, alimentare, arredamento, meccanica, automotive e cultura del prodotto italiano, tratto da: https://www.mimit.gov.it/it/made-in-italy

[47] L'insieme delle attività di analisi e pianificazione attraverso cui un'impresa individua i mercati di riferimento, definisce i segmenti di clientela da servire, sceglie il proprio posizionamento competitivo e orienta l'offerta aziendale in funzione degli obiettivi di lungo periodo.

ha nei confronti di un determinato brand in relazione al prezzo, alla disponibilità che un individuo ha all'acquisto, o ancora alla fedeltà che si acquisisce con il tempo.[48]

Si possono individuare tre principali serbatoi narrativi legati al brand Ferrari: l'eredità agonistica della scuderia, il mito di Enzo Ferrari e l'indiscussa eccellenza del prodotto stradale. Il punto più rilevante non è solo la loro coesistenza, ma il modo in cui esse si traducono reciprocamente nella percezione del consumatore. Una vittoria in Formula 1 non comporta automaticamente un miglioramento prestazionale dal punto di vista ingegneristico, ma trasferisce una credibilità simbolica, che Ferrari è riuscita a costruirsi nel tempo attraverso le vittorie. Allo stesso modo, la figura di Enzo Ferrari non opera come dato biografico, ma come una vera e propria forma di autenticazione, entrambe riconosciute anche da Brand Finance[49], che ha collocato Ferrari come brand più forte al mondo ("strongest brand") per due anni consecutivi nei rapporti Global 500 del 2019 e del 2020 e nuovamente nelle rilevazioni del 2024 e del 2025, sulla base di un Brand Strength Index (BSI)[50] molto elevato, derivante dalla combinazione di numerosi fattori, i quali confermano l'eccellenza Ferrari sotto tutti i punti di vista.[51] Nel rapporto Brand Finance Auto Industry 2024, il valore del brand Ferrari è stato stimato in 10,6 miliardi di dollari; il successivo aggiornamento Auto Industry 2025 lo ha portato a 14,4 miliardi di dollari, con una crescita del 36% rispetto alla rilevazione precedente che ne ha fatto il marchio in più rapida crescita dell'intero settore. La lettura congiunta dei due tipi di rilevazione richiede tuttavia cautela, poiché il rapporto Global 500 misura la forza del marchio rispetto a tutti i settori, collocando Ferrari al vertice assoluto, mentre i rapporti Auto Industry ne valutano il valore economico all'interno del solo perimetro automobilistico: è dunque il cambiamento di perimetro delle classifiche, e non una variazione della forza intrinseca del brand, a spiegarne il diverso posizionamento.

La Tabella 1.2 riepiloga il posizionamento del marchio nelle rilevazioni Brand Finance.[52]

---

[48] Keller K. L., Swaminathan V., (2020), Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 5ª ed, tratto da: https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/strategic-brand-management-building-measuring-and-managing-brand-equity/P200000003418

[49] Società internazionale di consulenza specializzata nella valutazione economica e strategica dei marchi. Pubblica periodicamente ranking e report sul valore dei brand nei diversi settori, utilizzati per analizzare la forza del marchio e il suo contributo al valore dell'impresa, tratto da: https://brandfinance.com/about

[50] Indicatore utilizzato da Brand Finance per misurare la forza di un marchio. Il punteggio, espresso su una scala da 0 a 100, deriva da una valutazione di diversi fattori, tra cui investimenti di marketing, percezione degli stakeholder e performance aziendale. tratto da: https://brandfinance.com/insights/brand-evaluation-brand-strength-index

[51] Brand Finance, (2019, 22 gennaio), Ferrari in Pole Position as World's Strongest Brand, tratto da: https://brandfinance.com/press-releases/ferrari-in-pole-position-as-worlds-strongest-brand; Ferrari S.p.A., (2020), Brand Finance Global 500 Names Ferrari as the World's Strongest Brand for Second Consecutive Year, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/brand-finance-global-500-names-ferrari-as-the-worlds-strongest-brand-for-second-consecutive-year-corp. Nelle due rilevazioni Ferrari ha ottenuto un Brand Strength Index pari a 94,8/100 nel 2019 e a 94,1/100 nel 2020; il primato è stato nuovamente riconosciuto nelle edizioni 2024 e 2025. Si veda: Brand Finance, (2025), Automotive Industry 2025, tratto da: https://brandirectory.com/reports/automotive-industry/2025.

[52] I dati sul valore economico del brand nel perimetro automobilistico sono tratti dai rapporti Brand Finance, (2024), Auto Industry 2024 Report, e Brand Finance, (2025), Auto Industry 2025 Report, presentato il 13 febbraio 2025, tratto da: https://brandfinance.com/press-releases/toyota-is-the-worlds-most-valuable-auto-brand-while-tesla-continues-to-lose-brand-value

Tabella 1.2 – *Il posizionamento del brand Ferrari nelle rilevazioni Brand Finance (2020–2025)*

Rilevazione Brand Finance	Perimetro	Valore brand	Forza brand	Posizionamento marchio	Fonte e data
Global 500 (2020)	Tutti i settori	9,1 miliardi USD	AAA+ (BSI 94,1)	Marchio più forte al mondo (2° anno consecutivo)	Brand Finance, Global 500 2020
Auto Industry (2024)	Solo automotive	10,6 miliardi USD	AAA+	Fra i marchi automobilistici più forti a livello mondiale	Brand Finance, Auto Industry 2024
Auto Industry (2025)	Solo automotive	14,4 miliardi USD (+36% sul 2024)	AAA+	Marchio in più rapida crescita del settore (dal 14° all'11° posto per valore)	Brand Finance, Auto Industry 2025

Fonte: *elaborazione su Brand Finance, Global 500 2020, Auto Industry 2024 e Auto Industry 2025.*

Dal punto di vista prettamente teorico, la rilevanza di tali dati è data dal fatto che essi non riflettono il fatturato dell'azienda, ma esclusivamente la capacità del nome Ferrari di generare flussi di reddito, calcolata considerando la sua capacità di generare ricavi nel tempo, stimando quanto un'altra azienda pagherebbe per poter utilizzare il nome Ferrari attraverso il pagamento di royalties. Si tratta, in altri termini, di una stima del valore del brand che costituisce l'asset principale dell'azienda e concorre in misura significativa alla sua valutazione di mercato.

Inoltre, bisogna tenere in considerazione che il valore del brand calcolato con il metodo del "royalty-relief"[53] dipende da diverse scelte di stima, ragion per cui queste cifre, anche molto diverse, possono coesistere senza essere in contraddizione. Nel caso Ferrari tra il 2019 e il 2025 le principali società di consulenza hanno indicato valori compresi tra i 9 e gli oltre 14 miliardi di dollari, a seconda del metodo utilizzato, ciò aiuta a comprendere che, più del singolo dato, conta il fatto che tutti i rapporti, complessivamente, concordano nel collocare il marchio ai vertici del comparto automobilistico.[54]

[53] Il metodo royalty-relief, impiegato da Brand Finance e conforme allo standard ISO 10668, stima il valore di una marca come valore attualizzato delle *royalty*. Si tratta di una delle metodologie più diffuse insieme a quelle utilizzate da Interbrand (modello economic value added) e Kantar BrandZ (modello demand-based).

[54] Brand Finance, (2026), Brand Evaluation: Brand Strength Index, tratto da: https://brandfinance.com/insights/brand-evaluation-brand-strength-index; ISO, (2010), ISO 10668:2010 Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation, tratto da: https://www.iso.org/standard/46032.html

1.2.2 La tradizione e l'eccellenza tecnico-prestazionale

Tra la moltitudine di significati associati al brand Ferrari, l'insieme maggiormente riconosciuto è quello composto dalla triade: tradizione, eccellenza tecnica e prestazione. La tradizione costituisce la storia agonistica del marchio e ne rappresenta la principale fonte di validazione simbolica, di fatto, Ferrari può fondatamente rivendicare un patrimonio sportivo e ingegneristico unico nel comparto.

L'eccellenza tecnica e la prestazione costituiscono d'altra parte la dimensione più immediatamente verificabile del prodotto, le vetture Ferrari, infatti, sono progettate per garantire prestazioni d'eccellenza unite a una solida affidabilità, anche in condizioni d'uso estremo. Tale orientamento alla prestazione scaturisce dal trasferimento tecnologico tra l'attività in Formula 1 e la produzione stradale, che a sua volta costituisce uno dei pilastri identitari del marchio. È proprio in questo senso che, seguendo le parole stesse dell'azienda "ogni Ferrari porta in sé un'eredità di corse", ad esempio, la pista non rappresenta soltanto un'occasione di visibilità ma un vero e proprio laboratorio in cui sviluppare e testare soluzioni che successivamente vengono industrializzate sui modelli di serie.

Nel 2024 Ferrari ha destinato a ricerca e sviluppo circa il 15,6% dei propri ricavi, pari a 1.039 milioni di euro, una quota in linea con quelle dei principali competitor automobilistici di alta gamma, allo stesso tempo, il margine lordo di Ferrari[55], attestatosi nel 2024 attorno al 50%, costituisce un indicatore indiretto della percezione di eccellenza tecnica. Tale livello di marginalità, infatti, è più in linea con quello tipico delle maison di moda di alta gamma, e quindi, nettamente superiore a quello dei costruttori automobilistici di volume, dove il margine lordo è mediamente inferiore al 10%, chiaro indicatore di come il consumatore sia disposto a riconoscere al prodotto Ferrari un premium price che eccede ampiamente i soli costi di produzione industriale.[56]

L'eccellenza tecnica quindi, non si basa esclusivamente su un asse di carattere ingegneristico come qualità dei motori o dei materiali utilizzati, ma anche su un asse di carattere artigianale come il montaggio manuale di componenti pregiati o i programmi di personalizzazione che hanno superato il 19% dei ricavi automotive nel primo trimestre del 2025. Tale combinazione tra ingegneria avanzata e cura sartoriale costituisce uno degli elementi distintivi del posizionamento di marca.

Per il consumatore, l'eccellenza tecnica di Ferrari si conferma poco alla volta, lungo un percorso fatto di esperienze che si sovrappongono, la stampa specializzata pubblica con regolarità test e prove su strada delle nuove vetture, alimentando un dibattito tecnico che dura nel tempo. Nei vari forum online e soprattutto sui social, gli appassionati discutono delle scelte ingegneristiche, di aneddoti e, in generale, di tutto ciò che riguarda il mondo Ferrari. A questi, si aggiunge l'esperienza concreta di chi guida

[55] Il margine lordo prossimo al 50% e i margini operativi superiori al 28% collocano Ferrari su un piano analogo a quello delle grandi maison del lusso (Hermès, LVMH-Louis Vuitton), e nettamente distante dalla media dei costruttori automobilistici tradizionali, dove il margine lordo si attesta normalmente sotto il 15%. Cfr. Ferrari N.V., *FY 2024 Results Press Release*, già cit.; Interbrand, *Best Global Brands 2024 – Ferrari*, https://interbrand.com/best-global-brands/global/ferrari/.

[56] Ferrari N.V., (2025, 21 febbraio), Annual Report 2024 and Form 20-F, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf

quotidianamente una Ferrari e ha la possibilità di valutarla, anno dopo anno. Dall'analisi di tutte queste considerazioni si consolida l'immagine di un prodotto tecnologicamente avanzato e di alta qualità, immagine che continua ad orientare il giudizio anche di chi una vettura del Cavallino non l'ha mai posseduta.

Si può inoltre osservare che la dimensione tecnologica del marchio si è rafforzata negli ultimi anni anche per via dell'ingresso di Ferrari nella categoria delle vetture ibride, partendo dalla SF90 Stradale del 2019, la quale ha rappresentato il primo modello di serie del Cavallino dotato di motorizzazione plug-in hybrid[57], con una potenza complessiva pari a circa 1.000 cavalli, mentre la successiva 296 GTB del 2021 ha introdotto un'architettura ibrida basata su V6 turbo. Ciò che la distingue, tuttavia, non è il fatto in sé di aver intrapreso questa transizione, così come la quasi totalità di marchi automobilistici, quanto il modo in cui sceglie di raccontarla. La maggior parte del comparto automobilistico comunica infatti l'adozione dell'ibrido e dell'elettrico come una risposta necessaria alle normative europee sulle emissioni e alla crescente sensibilità verso le tematiche ambientali. Ferrari, al contrario, sposta il discorso su un piano diverso, il passaggio all'elettrico non viene presentato come un adeguamento alle regole, ma come un'occasione tecnica per oltrepassare i limiti del solo motore termico, sfruttando la coppia istantanea dell'unità elettrica per ottenere prestazioni che il propulsore endotermico, da solo, non sarebbe in grado di garantire, restando così coerente con il posizionamento storico del marchio, da sempre costruito attorno alla prestazione.[58]

Altro punto fondamentale sotto questo aspetto è rappresentato da Ferrari Classiche, dipartimento di Maranello attivo dal 2006 e dedicato alle vetture storiche del marchio. Il suo lavoro consiste nell'accompagnare le auto nel tempo, dalla certificazione dell'autenticità agli interventi di restauro e di manutenzione, operando secondo standard particolarmente rigorosi, dove ogni certificato rilasciato verifica l'originalità componente per componente.[59]

L'importanza dell'attivazione di questo programma è risultata fondamentale per accrescere il brand, esso non solo garantisce la tracciabilità tecnica delle vetture d'epoca, ma contribuisce a mantenerne alto il valore sul mercato del collezionismo e mostra, al tempo stesso, che la casa madre continua a riconoscere e a tutelare auto prodotte anche vari decenni prima. C'è poi anche un effetto sulla relazione con i proprietari storici, che si vedono accompagnati ben oltre il momento dell'acquisto, in una forma di servizio post-vendita che, per rigore ed estensione temporale, non trova equivalenti nel resto del comparto automobilistico.

[57] Veicolo che combina un motore a combustione con un motore elettrico alimentato da una batteria ricaricabile. Rispetto a un'ibrida tradizionale, può percorrere alcuni tratti in modalità elettrica prima dell'intervento del motore termico. tratto da: https://www.epa.gov/greenvehicles/electric-plug-hybrid-electric-vehicles

[58] Ferrari S.p.A., (2026), SF90 Stradale, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/sf90-stradale; Ferrari S.p.A., (2026), 296 GTB, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/296-gtb

[59] Ferrari S.p.A., (2026), Officine Classiche, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/auto/officine-classiche; Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari Classiche, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/ferrari-classiche

1.2.3 Il design italiano come fattore di riconoscibilità

Un altro importante asse identitario del marchio è costituito dal radicamento nel Made in Italy. Ferrari produce dal 1943 nello stabilimento di Maranello, dove tutte le vetture commercializzate nel mondo escono da questo unico polo industriale, si tratta di un dato unico, numerose case automobilistiche premium hanno di fatto delocalizzato in misura significativa la produzione in aree geografiche più economicamente vantaggiose.

Il legame con l'Italia non è dato esclusivamente dal luogo di produzione, si riflette ad esempio anche sulla scelta dei materiali utilizzati o sulla simbologia visiva. Il celebre "Rosso Ferrari" deriva direttamente dalla convenzione internazionale che, fino agli anni Sessanta, assegnava a ciascun Paese un colore di riconoscimento per le vetture in gara; la Ferrari ne ha fatto col tempo un proprio elemento distintivo.[60]

Il Cavallino Rampante costituisce un altro elemento visivo del brand, derivato, come già detto precedentemente, dallo stemma personale dell'aviatore Francesco Baracca e donato a Enzo Ferrari nel 1923. Esso unisce due tradizioni, quella del coraggio aeronautico e quella della velocità automobilistica, che oggi compongono uno dei marchi più immediatamente riconoscibili al mondo. Il colore di sfondo giallo è invece un omaggio di Ferrari ai colori della città di Modena.

La riconoscibilità del brand, inoltre, non è esclusivamente visiva, la dimensione sonora gioca un ruolo fondamentale, dove per gli appassionati è addirittura superiore, data dal sound caratteristico dei motori Ferrari, in particolare dei motori V12, la quale è stata oggetto, nel corso degli anni, di una progettazione consapevole che ne ha fatto un elemento distintivo del brand, tanto da costituire uno dei principali fattori del cosiddetto "acoustic branding" dell'azienda. Al quale è posta una sfida specifica, ovvero quella di andare a ridefinire il proprio profilo sonoro verso una produzione che va progressivamente verso l'elettrico, senza pregiudicare l'identità percepita dal pubblico storico fortemente legato al motore termico.

Il design rappresenta un ulteriore elemento di riconoscibilità, Ferrari ha collaborato fin dagli anni Cinquanta con Carrozzeria Pininfarina[61], collaborazione che ha portato alla produzione di modelli divenuti iconici nella storia del design industriale.[62]

La storia Ferrari costituisce in sé un capitolo del design non solo italiano, ma mondiale. Modelli come la 250 GTO (1962), la Testarossa (1984) e la F40 (1987) sono richiamati nei principali manuali di design come esempi di qualità e iconicità assoluta; la collezione permanente del Museum of Modern Art di New York[63] custodisce inoltre, dal 1993, la monoposto di Formula 1 Ferrari 641/2 (1990). Sul versante dei riconoscimenti del design industriale italiano, quattro modelli Ferrari hanno conquistato

---

[60] Ferrari S.p.A., (2026), Rosso Ferrari, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/magazine/articles/rosso-ferrari

[61] Fondata a Torino nel 1930 da Battista "Pinin" Farina, è una storica azienda italiana specializzata nel design automobilistico e nella realizzazione di carrozzerie, tratto da: https://pininfarina.it/it/about/heritage/; https://www.ferrari.com/en-EN/magazine/articles/pure-pinin-master-of-design

[62] Ferrari S.p.A., (2026), Pure Pinin: Master of Design, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/magazine/articles/pure-pinin-master-of-design; Pininfarina, (2026), Heritage, tratto da: https://pininfarina.it/it/about/heritage/

[63] Il Museum of Modern Art di New York, noto anche come MoMA, è un museo internazionale dedicato all'arte moderna e contemporanea.

il Compasso d'Oro ADI[64]: F12 berlinetta (2014), FXX K (2016), Monza SP1 (2020) e Purosangue (2024).[65]

Tale densità storica costituisce a tutti gli effetti, anche al di là della singola vettura, una delle componenti essenziali del valore di brand. Il Centro Stile interno aperto nel 2010 e la collaborazione con Pininfarina coesistono ancora oggi in un equilibrio dinamico, che evidenzia la volontà dell'azienda di non rinunciare al patrimonio culturale costruito con la storica carrozzeria torinese, pur sviluppando autonomamente le linee guida estetiche dei nuovi modelli come la SF90 e la Ferrari Purosangue.[66]

1.2.4 L'esclusività come motore della desiderabilità

L'ultimo asse identitario del marchio è costituito dalla sua esclusività e desiderabilità, sulla quale è fondata l'appartenenza di Ferrari alla categoria dei luxury brand[67]. Tali dimensioni operano in maniera simultanea, l'esclusività considerando i volumi limitati e i criteri utilizzati per accedere a determinati tipi di prodotto, e la desiderabilità, ovvero la volontà e l'aspirazione all'acquisto da parte di pubblici ampi, non soltanto composti dall'effettiva clientela.

In particolare, sul piano dei volumi la strategia si traduce in una politica di produzione attentamente calibrata: la ripartizione geografica delle consegne 2024 fra le principali aree (EMEA[68], Americhe, Asia-Pacifico) riflette una vera e propria allocazione strategica, volta a preservare l'esclusività in ciascun mercato.

Sul piano della selezione della clientela, alcuni modelli particolarmente esclusivi come serie limitate ed edizioni speciali sono messi a disposizione soltanto di quei clienti che abbiano già una vera storia consolidata con il marchio, seguendo un sistema di assegnazione discrezionale. Tale metodologia configura un rapporto diretto fra azienda e cliente del tutto particolare, in cui "il diritto di acquistare" non fa strettamente riferimento alla disponibilità di acquisto da parte del cliente, ma si costituisce e si afferma nel tempo. Tutto questo si riflette anche sui valori delle vetture, dove la Ferrari ha tipicamente registrato curve di deprezzamento meno marcate rispetto alla media del comparto automobilistico o dove addirittura il prezzo di rivendita può superare anche

[64] Il Compasso d'Oro ADI è uno dei principali riconoscimenti italiani nel campo del design industriale, gli oggetti premiati confluiscono nella Collezione Storica del Compasso d'Oro ADI, conservata presso l'ADI Design Museum di Milano. tratto da: https://www.adidesignmuseum.org/compasso-d-oro/the-adi-compasso-d-oro-award/

[65] Museum of Modern Art, (2026), Formula 1 Racing Car (641/2), tratto da: https://www.moma.org/collection/works/3732; Ferrari S.p.A., (2024), The Ferrari Purosangue wins the Compasso d'Oro 2024, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/articles/the-ferrari-purosangue-wins-the-compasso-doro-2024

[66] Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari Design 2010-2025: Fifteen years of Centro Stile Ferrari, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/magazine/articles/ferrari-design-centro-stile-15-years; Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari Architecture: Centro Stile, tratto da: https://www.ferrari.com/en-KZ/magazine/articles/ferrari-architecture-centro-stile-new-design-centre-maranello-factory

[67] Un luxury brand, o marchio di lusso, è un brand posizionato nella fascia più alta del mercato e caratterizzato da qualità elevata, prezzo premium, forte identità simbolica, esclusività, prestigio e capacità di creare un legame emotivo con il consumatore. Il valore del luxury brand non dipende solo dalla funzione del prodotto, ma anche dalla percezione, dalla storia, dal design e dallo status associati al marchio. tratto da: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317302850

[68] EMEA è l'acronimo di Europe, Middle East and Africa, cioè Europa, Medio Oriente e Africa.

significativamente quello di listino, in particolare, per alcuni modelli storici e contemporanei, caso più eclatante è un esemplare del 1963 della Ferrari 250 GTO, modello introdotto nel 1962, venduto per circa 70.000.000 di dollari nel 2018, anche in ragione del fatto che ne furono prodotti solo 36 esemplari, tutti ancora conosciuti e tracciati.

La Figura 1.3 ne riproduce l'immagine.[69]

Figura 1.3 – *Ferrari 250 GTO (1962), modello simbolo dell'esclusività e del collezionismo Ferrari.*[70]

Sotto questo profilo, il brand Ferrari condivide alcuni tratti tipici dei beni di investimento alternativo, distinguendosi all'interno del comparto automobilistico per la propria capacità di accrescere il valore nel tempo. Tale caratteristica, a sua volta, retroagisce sulla percezione della clientela e degli appassionati, rafforzando la desiderabilità del marchio e contribuendo al mantenimento della posizione competitiva.

Si tratta di un sistema in cui l'offerta non insegue la domanda ma la definisce, la scarsità è voluta, la selezione è esplicita, e questo non fa che aumentare la desiderabilità anche, e forse soprattutto, presso quella maggioranza di pubblico che osserva il prodotto dall'esterno, senza poterne diventare effettivamente cliente.

Una specifica menzione meritano infine i due programmi di personalizzazione del prodotto introdotti dall'azienda negli ultimi anni, ovvero il programma Atelier attivo presso le concessionarie ufficiali in tutto il mondo, e il programma Tailor Made, riservato esclusivamente alle commesse di più elevato grado di personalizzazione, gestito direttamente presso il polo di Maranello in collaborazione con designer esperti interni.

[69] CNBC, (2018, 1° giugno), 1963 Ferrari 250 GTO sells for a record $70 million, tratto da: https://www.cnbc.com/2018/06/01/1963-ferrari-250-gto-sells-for-a-record-70-million.html; Ferrari S.p.A., (2026), 250 GTO, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/250-gto

[70] Wikimedia Commons, (2005), *1962 Ferrari 250 GTO*, foto della Ferrari 250 GTO della Ralph Lauren Collection esposta al Boston Museum of Fine Arts, licenza CC BY-SA 3.0/GFDL, tratto da: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:1962_Ferrari_250_GTO_34_2.jpg

Tali programmi consentono al cliente di partecipare attivamente alla configurazione della propria vettura, scegliendo non solo i materiali, ma ogni piccolo dettaglio e configurazione, l'obiettivo è quello di creare un'esperienza di brand unica che porti valore aggiunto in maniera significativa. Le personalizzazioni inoltre costituiscono una significativa fonte di marginalità per l'azienda, nel caso Ferrari è una personalizzazione di livello sartoriale, permettendo all'acquirente di poter utilizzare una varietà di materiali e rifiniture di pregio, questo le permette di aumentare notevolmente il prezzo e avere dei costi di produzione proporzionalmente contenuti.[71]

1.3 Il motorsport nella costruzione del brand Ferrari

L'elemento principe che costituisce l'identità del brand Ferrari, fin dai tempi della sua fondazione, è rappresentato dalle corse, oggi motorsport[72]. A differenza della quasi totalità dei costruttori automobilistici contemporanei, per i quali l'attività sportiva costituisce più uno strumento promozionale o un laboratorio tecnologico, per Ferrari le competizioni rappresentano l'anima originaria dell'impresa, come si è visto, la Scuderia Ferrari nasce nel 1929 come società sportiva, l'attività di costruttore di vetture stradali ne rappresenta uno sviluppo e un'evoluzione successiva, dove il legame con la pista, a quasi un secolo di distanza, non si è mai interrotto.

1.3.1 Le competizioni come leva di reputazione

Nel quadro della narrazione economica contemporanea, le competizioni sportive svolgono per le aziende una funzione tipicamente promozionale, assicurando visibilità mediatica e associando il marchio a valori positivi. Per Ferrari il brand e la competizione sono quasi in simbiosi, l'attività sportiva non si aggiunge al prodotto, ma ne è parte integrante. Si tratta di un caso in cui il pubblico riconosce all'azienda lo statuto di concorrente diretto in pista, e non di mera pubblicità, dove il prodotto stradale finisce per beneficiarne in termini di reputazione.

Seguendo quest'ottica, un ruolo fondamentale è svolto dai "Tifosi" Ferrari, i quali non sono semplici sostenitori di una scuderia, ma membri di una vera e propria community che riconosce nel Cavallino un'identità affettiva propria, indipendente dalla soddisfazione momentanea per i risultati sportivi, di fatto Ferrari rappresenta un caso unico sotto questi aspetti, migliaia di tifosi sono presenti in tutti i gran premi ogni anno in giro per il mondo.

Il valore di questa comunità è difficile da quantificare in termini economici, ma può essere stimato indirettamente attraverso indicatori di "awareness"[73] e di "engagement

[71] Ferrari S.p.A., (2026), Personalization, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/personalization; Ferrari S.p.A., (2026), Tailor Made Program, tratto da: https://tailormade.ferrari.com/en/welcome-page/

[72] Il termine motorsport indica l'insieme delle competizioni sportive basate sull'utilizzo di veicoli a motore. Comprende diverse discipline, tra cui Formula 1, rally, endurance, karting, velocità in circuito, competizioni per auto storiche e altre forme di sport automobilistico. tratto da: https://www.aci.it/chi-siamo/aci-per-lo-sport-automobilistico/

[73] Misura il grado di conoscenza e riconoscibilità di un marchio presso il pubblico. Nel marketing, la brand awareness può essere valutata attraverso elementi come il ricordo spontaneo del brand, il riconoscimento del marchio quando viene mostrato o citato, le ricerche online del nome del brand e le

digitale"[74]: gli account social ufficiali della Scuderia Ferrari raggiungono complessivamente decine di milioni di follower, e l'impatto mediatico delle sole stagioni di Formula 1 è stimato in molti miliardi di "impression"[75] l'anno. La forza della community dei tifosi costituisce in altri termini una forma specifica di capitale reputazionale, la quale fa da supporto nel tempo alla percezione del brand presso il grande pubblico.

Da un punto di vista metodologico, la valutazione dell'impatto che le attività sportive hanno sul valore del brand richiede l'adozione di strumenti analitici differenti da quelli classicamente utilizzati per il prodotto stradale. Le sponsorizzazioni in pista e la copertura mediatica del campionato di Formula 1 o di altre competizioni come la 24 Ore di Le Mans[76] operano essenzialmente sul valore simbolico e affettivo della comunicazione del brand.

Inoltre, la popolarità della Formula 1 è stata negli ultimi anni significativamente rafforzata dalla diffusione di prodotti audiovisivi, in primis la docu-serie "Drive to Survive", distribuita su Netflix dal 2019, e dalla crescente rilevanza dei canali social ufficiali della federazione e delle singole squadre. Il Cavallino Rampante figura in questo contesto come il marchio più mediaticamente esposto del campionato e quello che, per ragioni definite precedentemente, impatta maggiormente anche al di fuori del paddock[77]. Tale dato è di particolare interesse per l'analisi della brand perception, in quanto aiuta a comprendere la capacità di rinnovamento continuo della base di appassionati, che costituisce, sul lungo periodo, un asset fondamentale dell'azienda.[78]

1.3.2 La Formula 1 e il mito della Scuderia Ferrari

La Formula 1[79] costituisce la principale area di costruzione e di continuità del mito Ferrari. La Scuderia Ferrari è l'unica squadra ad aver partecipato ininterrottamente al

menzioni sui canali digitali, tratto da: https://www.qualtrics.com/en-gb/articles/strategy-research/what-is-brand-awareness/

[74] Indica il livello di coinvolgimento e interazione degli utenti con un brand, un contenuto o una piattaforma online. Può essere misurato attraverso azioni come like, commenti, condivisioni, clic, visualizzazioni, tempo di permanenza, iscrizioni o altre forme di partecipazione attiva sui canali digitali. tratto da: https://www.digitalsalad.it/glossario/engagement/

[75] Le impression indicano il numero di volte in cui un contenuto, un annuncio o un risultato viene mostrato agli utenti su una piattaforma digitale, misurano l'esposizione potenziale del contenuto, non necessariamente il coinvolgimento attivo dell'utente, tratto da: https://support.google.com/google-ads/answer/6320?hl=it

[76] La 24 Ore di Le Mans è una storica gara automobilistica di durata che si svolge annualmente nei pressi di Le Mans, in Francia. È considerata una delle competizioni endurance più prestigiose al mondo, poiché mette alla prova non solo la velocità delle vetture, ma anche affidabilità, strategia, resistenza dei piloti e capacità organizzativa dei team, tratto da: https://www.24h-lemans.com/en/info/the-race

[77] Termine con cui si indica l'area riservata di un circuito automobilistico situata dietro ai box, nella quale operano team, piloti, tecnici, personale sportivo, media e ospiti autorizzati durante un weekend di gara.

[78] Nielsen Sports, (2022), Driven to Watch: How a Sports Docuseries Drove U.S. Fans to Formula 1, tratto da: https://www.nielsen.com/insights/2022/driven-to-watch-how-a-sports-docuseries-drove-u-s-fans-to-formula-1 /; Formula1.com, (2023), How Drive to Survive has Changed F1 Fandom and Racing Culture, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/how-drive-to-survive-has-changed-f1-fandom-and-racing-culture.2sIawNwTgDiKRGGe9TZ3N9

[79] La Formula 1 (*Formula One*, F1) è la più importante categoria automobilistica di monoposto al mondo, regolata dalla Federazione Internazionale dell'Automobile (FIA) ed esistente nella sua forma attuale dal

Campionato del mondo di Formula 1 fin dalla sua istituzione nel 1950, circostanza che da sola, ne fa appunto un caso unico nella storia dello sport automobilistico mondiale. Il primo titolo mondiale piloti viene conquistato nel 1952 con Alberto Ascari[80], mentre il primo titolo costruttori, introdotto come trofeo nel 1958, arriva nel 1961 con Phil Hill[81] al volante.[82]

Nella propria storia, la Ferrari ha conquistato 15 titoli piloti e 16 titoli costruttori in Formula 1, primato assoluto in entrambe le categorie, aggiudicandosi, a tutto il 2025, 248 vittorie nei Gran Premi, anch'esse primato assoluto. La fase più dominante della propria storia agonistica si è sviluppata tra il 1999 e il 2004, quando la scuderia ha conquistato sei titoli costruttori consecutivi e cinque titoli piloti consecutivi con Michael Schumacher[83], il pilota più vittorioso nella storia di Ferrari, autore di 72 vittorie tra il 1996 e il 2006.

La Figura 1.4 pone a confronto i titoli mondiali conquistati dalle principali scuderie.[84]

1950. Il Campionato del Mondo si articola in una serie di Gran Premi disputati ogni stagione su circuiti permanenti o cittadini in tutto il mondo.

[80] Alberto Ascari fu un pilota automobilistico italiano e uno dei protagonisti della prima fase sportiva della Ferrari in Formula 1. Con la Scuderia Ferrari vinse due Campionati del mondo Piloti consecutivi, nel 1952 e nel 1953, diventando il primo grande campione iridato della storia del marchio e l'unico pilota italiano ad aver conquistato due titoli mondiali di Formula 1.

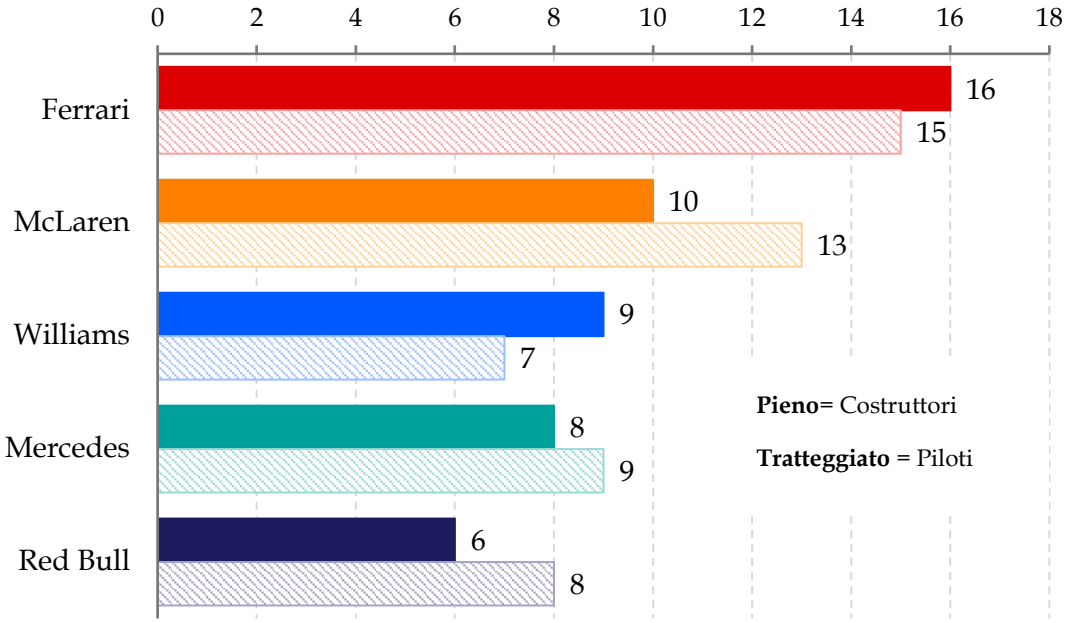
[81] Phil Hill fu un pilota automobilistico statunitense legato alla storia sportiva della Ferrari. Con la Scuderia Ferrari conquistò il Campionato del mondo Piloti di Formula 1 nel 1961, diventando il primo pilota americano a vincere il titolo mondiale nella massima categoria. Nello stesso periodo contribuì anche ai successi Ferrari nelle competizioni endurance, tra cui la 24 Ore di Le Mans. tratto da: https://www.ferrari.com/magazine/articles/unsung-heroes-phil-hill

[82] Formula1.com, (2026), Ferrari - Year by Year, tratto da: https://www.formula1.com/en/teams/ferrari/year-by-year; Encyclopaedia Britannica, (2026), List of Formula One Champions, tratto da: https://www.britannica.com/sports/List-of-Formula-One-Champions

[83] Michael Schumacher è considerato uno dei più grandi piloti di tutti i tempi, sette volte campione del mondo (due con Benetton, 1994 e 1995, e cinque consecutivi con Ferrari, 2000–2004), detenendo tuttora numerosi record nella disciplina. Schumacher ha vissuto a partire dal 2013 una grave situazione di salute in seguito a un incidente sciistico, che lo ha reso largamente assente dalla scena pubblica; il suo ricordo, tuttavia, costituisce una componente significativa della percezione contemporanea del marchio Ferrari.

[84] Formula1.com, (2026), Ferrari, tratto da: https://www.formula1.com/en/teams/ferrari; RacingNews365, (2026), Ferrari F1 Team Statistics, tratto da: https://racingnews365.com/f1/teams/ferrari/statistics; Encyclopaedia Britannica, (2026), List of Formula One Champions, tratto da: https://www.britannica.com/sports/List-of-Formula-One-Champions

Figura 1.4 – *Titoli mondiali di Formula 1 per Scuderia: costruttori e piloti (al 2025)*



Fonte: *elaborazione su dati FIA, Formula 1 ed Encyclopædia Britannica.*

L'ultimo titolo è stato conquistato nel 2008, il successivo periodo agonistico, pur non avendo prodotto ulteriori titoli mondiali, ha visto la Scuderia stabilmente nella parte alta della griglia, alimentando in ogni stagione l'attesa del ritorno alla vittoria. La permanenza ininterrotta in Formula 1 e i risultati storici hanno fatto della Scuderia Ferrari il principale referente identitario del campionato. In più occasioni, gli stessi vertici della Federazione Internazionale dell'Automobile (FIA)[85], hanno riconosciuto come la presenza di Ferrari costituisca un elemento sistemico per la sopravvivenza stessa della disciplina, in quanto vettore di un interesse mediatico fuori dal comune.

Sotto il profilo economico, la partecipazione alla Formula 1 si traduce per Ferrari in un flusso di ricavi composto, oltre che dai ricavi commerciali distribuiti dal promotore del campionato (la cui quota Ferrari, in quanto storico costruttore, è superiore alla media), anche dai ricavi da sponsorizzazione, fra cui spicca dal 2024 il rapporto con HP.[86]

Va inoltre tenuto in considerazione che Ferrari, oltre che costruttore, è storicamente fornitore dei motori a numerose altre scuderie, nello specifico ha equipaggiato Minardi (1991), Scuderia Italia (1992) e, in tempi più recenti, Sauber, Haas e altre squadre. Questa

[85] La FIA, acronimo di *Fédération Internationale de l'Automobile*, è l'organismo internazionale che governa il motorsport mondiale. Fondata nel 1904, stabilisce regole, standard di sicurezza e criteri organizzativi per numerose competizioni automobilistiche internazionali, tra cui la Formula 1. tratto da: https://www.fia.com/organisation

[86] HP Inc. è una società tecnologica statunitense specializzata in personal computer, stampanti, soluzioni di stampa e servizi digitali. Nel 2024 HP è diventata title partner della Scuderia Ferrari, dando origine alla denominazione Scuderia Ferrari HP per il team di Formula 1, le attività Esports Ferrari e la vettura impegnata nella F1 Academy, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/ferrari-e-hp-annunciano-una-title-partnership-corporate

attività non solo amplia il profilo industriale della scuderia ma le permette anche di utilizzare queste altre scuderie per testare delle componenti.

Nell'immaginario dei tifosi, il nome che più di ogni altro si associa alla Ferrari in Formula 1 è quello di Michael Schumacher: l'era che porta il suo nome merita dunque una considerazione specifica per il valore che riveste nella formazione del mito contemporaneo della Scuderia. Il pilota tedesco approda a Maranello nel 1996, in un periodo nel quale la Ferrari non vinceva un titolo piloti dal 1979 e un titolo costruttori dal 1983. Il progetto sportivo sviluppato attorno a Schumacher coinvolgerà il direttore sportivo Jean Todt[87], il direttore tecnico Ross Brawn[88], il progettista Rory Byrne e il compagno di squadra Rubens Barrichello in una struttura organizzativa stabile che porterà il tedesco alle 72 vittorie al volante della Ferrari.

L'organizzazione tecnica della Scuderia Ferrari rappresenta inoltre un caso specifico di integrazione fra reparto sportivo e reparto industriale. La sede di Maranello con la pista di Fiorano, adiacente allo stabilimento, che viene utilizzata sia per i test sportivi sia per gli sviluppi delle vetture stradali comporta una prossimità fisica fra produzione e sport senza eguali nel comparto e costituisce di per sé un asset strutturale del brand.

Inoltre, proprio sotto il profilo della percezione di quest'ultimo, una specifica attenzione meritano la composizione e l'immagine pubblica della line-up dei piloti ferraristi, la stagione 2025 ha rappresentato in tal senso una svolta, alla riconfermata presenza di Charles Leclerc, monegasco entrato nella Scuderia nel 2019, si è aggiunto l'ingaggio di Lewis Hamilton, sette volte campione del mondo e detentore del record assoluto di vittorie in Formula 1. L'operazione, fortemente voluta dal presidente di Ferrari John Elkann e dal team principal Frederic Vasseur, non va letta come una scelta solamente sportiva, ma come una vera mossa strategica di brand, il binomio Hamilton–Leclerc combina il più vincente pilota della storia recente con uno dei piloti contemporanei dotato di maggiore appeal mediatico e talento, e tale combinazione concorre a rafforzare notevolmente l'esposizione mediatica della Scuderia in un momento in cui i risultati sportivi non si sono ancora tradotti nella vittoria del mondiale.

La Figura 1.5 documenta il primo giorno del pilota britannico a Maranello.[89]

[87] Jean Todt è un dirigente sportivo francese, noto soprattutto per il ruolo ricoperto alla guida della Scuderia Ferrari. In seguito, fu presidente della FIA dal 2009 al 2021, tratto da: https://www.fia.com/presidency

[88] Ross Brawn è un ingegnere e dirigente sportivo britannico, considerato una delle figure tecniche più rilevanti della Formula 1 moderna. In Ferrari ricoprì il ruolo di direttore tecnico dal 1997 al 2006. Successivamente fondò il team Brawn GP, vincitore del Mondiale Piloti e Costruttori nel 2009. tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/f1-brawn-bratches-join-sporting-and-commercial-roles.458guIHkU8o4uGagUUy4a4/

[89] Ferrari S.p.A., (2024, 1° febbraio), Scuderia Ferrari Press Release, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/formula1/articles/scuderia-ferrari-press-release-01-feb-2024

Figura 1.5 – *Lewis Hamilton primo giorno da pilota Ferrari a Maranello, accanto ad una Ferrari F40.*[90]

La presenza di Charles Leclerc al volante della Ferrari incarna, da parte sua, una dimensione narrativa di particolare risonanza emotiva per i tifosi del marchio. Nato a Monte Carlo nel 1997, figlio di Hervé Leclerc (scomparso nel 2017), ebbe come mentore e figura di riferimento Jules Bianchi, primo pilota della Ferrari Driver Academy, scomparso nel 2015 a seguito dell'incidente nel Gran Premio del Giappone del 2014: fu proprio Bianchi a indirizzare Leclerc verso il programma giovani della Scuderia. Il 26 maggio 2024 Leclerc è divenuto il primo pilota monegasco a vincere il Gran Premio di casa dalla creazione del campionato del mondo di Formula 1, 93 anni dopo la vittoria di Louis Chiron del 1931. L'episodio ha avuto una vasta risonanza emotiva fra i tifosi della Scuderia in tutto il mondo e, unito alla storia personale di Leclerc, è stato valorizzato anche dalla comunicazione ufficiale del marchio come elemento di umanizzazione del brand, contribuendo significativamente alla costruzione di un legame affettivo fra i tifosi della Scuderia e il volto più giovane della propria squadra.[91]

[90] Hamilton L., Scuderia Ferrari HP, (2025, 20 gennaio), *Primo giorno di Lewis Hamilton a Maranello accanto alla Ferrari F40*, post Instagram in collaborazione, tratto da: https://www.instagram.com/lewishamilton/p/DFC5g6WsxQW/; Ferrari S.p.A., (2025, 20 gennaio), *Primo giorno da pilota della Scuderia Ferrari HP per Lewis*, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/formula1/articles/lewis-hamilton-maranello-2025

[91] Formula1.com, (2024, 26 maggio), Facts and Stats: First Monegasque Winner in Monaco since 1931, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/facts-and-stats-first-monegasque-winner-in-monaco-since-1931-as-leclerc.4iQxLmf1Hz5i9OLxtuXdDt

1.3.3 Il FIA WEC e il ritorno nell'endurance

Oltre alla storicità della Formula 1, il programma sportivo Ferrari si è esteso negli ultimi anni anche alle competizioni endurance: il rientro ufficiale nella massima categoria del Campionato del Mondo Endurance, il FIA World Endurance Championship (FIA WEC)[92], avviene nel 2023, dopo cinquant'anni di assenza dalla massima classe prototipi, con il prototipo 499P sviluppato a Maranello. La Figura 1.6 ne riproduce l'immagine.[93]

Figura 1.6 – *Ferrari 499P, hypercar con cui il Cavallino è tornato nella massima categoria endurance.*[94]

Il debutto alla 24 Ore di Le Mans del 10–11 giugno 2023 si conclude con la vittoria assoluta della 499P numero 51, con equipaggio composto da Alessandro Pier Guidi, James Calado e Antonio Giovinazzi. Si tratta della decima vittoria assoluta di Ferrari a Le Mans, la prima dopo il 1965.[95]

Il successo si ripeterà poi nell'edizione successiva del 2024 della 24 Ore di Le Mans, la 499P numero 50 di Antonio Fuoco, Miguel Molina, Nicklas Nielsen ottiene la seconda vittoria consecutiva e, nel 2025, la 499P numero 83 del team privato AF Corse, condotta da Robert Kubica, Phil Hanson e Yifei Ye, conquista la terza vittoria consecutiva, vittorie

[92] Il FIA WEC, acronimo di FIA World Endurance Championship, è il Campionato mondiale endurance organizzato dall'Automobile Club de l'Ouest e riconosciuto dalla Fédération Internationale de l'Automobile. Nato nel 2012, rappresenta la massima competizione internazionale per le gare automobilistiche di durata, con prove che possono andare da 6 fino a 24 ore, tra cui la 24 Ore di Le Mans. tratto da: https://www.fiawec.com/en/page/le-wec-cest-quoi-1

[93] Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari 499P, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/hypercar/ferrari-499p; FIA WEC, (2026), Le WEC, c'est quoi?, tratto da: https://www.fiawec.com/en/page/le-wec-cest-quoi-1

[94] Ferrari S.p.A., (2026), *Ferrari 499P*, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/hypercar/ferrari-499p

[95] Automobile Club de l'Ouest, (2023, 11 giugno), 2023 24 Hours of Le Mans: a second historic win for Ferrari, tratto da: https://www.24h-lemans.com/en/news/2023-24-hours-of-le-mans-a-second-historic-win-for-ferrari-57672

che collocano il programma 499P fra le serie più dominanti dell'era contemporanea dell'endurance.[96]

Sempre nel 2025 la Ferrari riesce ad aggiungere tra i successi anche il titolo "Manufacturers" e quello "Drivers" nella categoria Hypercar del FIA WEC, consolidando ancor di più la propria presenza anche all'interno di queste competizioni.

La Tabella 1.3 riepiloga le tre affermazioni consecutive.[97]

Tabella 1.3 – *Vittorie Ferrari alla 24 Ore di Le Mans nella classe Hypercar (2023–2025)*

Anno	Vettura	Equipaggio	Note
2023	499P n. 51 (Ferrari–AF Corse)	Pier Guidi, Calado, Giovinazzi	Edizione del Centenario; prima vittoria assoluta dopo il 1965
2024	499P n. 50 (Ferrari–AF Corse)	Fuoco, Molina, Nielsen	Seconda vittoria consecutiva
2025	499P n. 83 (AF Corse privata)	Kubica, Hanson, Ye	Terza vittoria consecutiva (hat-trick)

Fonte: *elaborazione su dati FIA WEC e Ferrari.*

La 499P è significativa, ai fini della percezione del brand, perché concentra in sé molti degli elementi su cui Ferrari costruisce la propria immagine. Quando arrivano i risultati in pista vengono letti dal pubblico come merito ingegneristico puro e non come effetto di un vantaggio tecnico di partenza. Le scelte tecniche della vettura, infatti, raccontano una continuità precisa con la produzione stradale. Il V6 biturbo da 3 litri capace di generare circa 680 cavalli, affiancato da un sistema ibrido che aggiunge 200 kW sull'asse anteriore, riprende apertamente la logica già sperimentata sul modello "LaFerrari", mantenendo viva l'idea di un marchio che fa transitare le proprie competenze tra la pista e la strada. Nella stessa direzione si muove l'architettura elettrica ad alta tensione, con una batteria dalla tensione nominale di 900 volt sviluppata valorizzando l'esperienza maturata in Formula 1.[98] La sua adozione in competizione rafforza il posizionamento di Ferrari come costruttore capace di anticipare le soluzioni che caratterizzeranno

[96] Ferrari S.p.A., (2024, 16 giugno), Ferrari wins the 24 Hours of Le Mans for the second year running, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/hypercar/articles/ferrari-wins-the-24-hours-of-le-mans-for-the-second-year-running; Automobile Club de l'Ouest, (2025, 15 giugno), AF Corse team take Ferrari into the history books at Le Mans, tratto da: https://www.24h-lemans.com/en/news/af-corse-team-take-ferrari-into-the-history-books-at-le-mans-59792

[97] FIA WEC, (2025, 8 novembre), Ferrari claims Hypercar title double after epic Bahrain showdown, tratto da: https://www.fiawec.com/en/news/ferrari-claims-hypercar-title-double-after-epic-bahrain-showdown/8353

[98] Il valore è riportato nella comunicazione tecnica ufficiale di presentazione della vettura: il pacco batteria del sistema ibrido della 499P ha una tensione nominale di 900 volt ed è stato sviluppato sulla base dell'esperienza maturata in Formula 1. Si veda: FIA WEC, (2022, 29 ottobre), The Ferrari 499P, tratto da: https://www.fiawec.com/en/news/the-ferrari-499p/7470

l'automobile di alta gamma nei prossimi anni, contribuendo così ad estendere il proprio ecosistema agonistico a beneficio sia dell'immagine che delle vendite.[99]

L'attività agonistica di Ferrari non si esaurisce solo tramite questi ultimi, l'azienda gestisce un complesso ed esteso ecosistema di competizioni rivolte ai propri clienti, raggruppate sotto l'insegna Corse Clienti, costituendo un programma suddiviso in diversi settori, quasi unico nel panorama mondiale, volto a valorizzare il patrimonio agonistico del marchio.[100]

La parte principale del programma è costituita dal Ferrari Challenge, monomarca attivo dal 1993, al quale si affiancano F1 Clienti, riservato ai possessori di monoposto Formula 1 storiche, il programma XX, un vero e proprio laboratorio in pista per vetture-prototipo non omologate per l'uso stradale, Sport Prototipi Clienti, legato alla 499P e Club Competizioni GT per i possessori di vetture Ferrari da competizione GT.

Il Ferrari Challenge è trasmesso in oltre 90 Paesi e si articola in quattro categorie: Trofeo Pirelli, Trofeo Pirelli Am, Coppa Shell e Coppa Shell Am, differenziate per livello di esperienza dei piloti.

Sotto il profilo del valore di brand, le Corse Clienti svolgono dunque una funzione complementare a quella della Formula 1 e del WEC, laddove i due principali fronti agonistici garantiscono visibilità mediatica e prestigio reputazionale presso il pubblico ampio, i programmi clienti agiscono in profondità sulla relazione con la base degli acquirenti effettivi e ne consolidano la fedeltà al marchio attraverso un'offerta esperienziale unica.

Il cliente non è più mero destinatario di un prodotto, ma viene coinvolto attivamente nel processo di sviluppo tecnologico, contribuendo con i propri dati di guida all'affinamento di soluzioni destinate a confluire nelle generazioni successive di vetture. Questa dinamica di co-partecipazione genera un vincolo identitario di particolare intensità, che eccede la dimensione transattiva del rapporto commerciale e si traduce in una forma di appartenenza al marchio difficilmente replicabile dai concorrenti.

1.3.4 Dalla pista al brand

Seguendo i contenuti descritti nei paragrafi precedenti, si comprende che esiste una specifica logica per cui l'attività di pista si traduce in valore commerciale per il brand stradale e può essere descritta secondo tre meccanismi distinti.

Il primo è un meccanismo di trasferimento tecnologico, dove la sperimentazione e la validazione di soluzioni tecnologiche come i sistemi di recupero dell'energia (ERS)[101] e le architetture aerodinamiche, generano un patrimonio di know-how che viene successivamente riversato nei modelli stradali. La 499P stessa è stata concepita, secondo

[99] Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari 499P, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/hypercar/ferrari-499p

[100] Ferrari S.p.A., (2026), Corse Clienti, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corse-clienti; Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari Challenge, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corse-clienti/ferrari-challenge

[101] L'ERS, acronimo di Energy Recovery System, è il sistema di recupero dell'energia utilizzato nelle moderne monoposto di Formula 1. Il sistema recupera parte dell'energia prodotta in frenata e la immagazzina per poi renderla disponibile come potenza aggiuntiva durante la guida. tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/f1-glossary-a-e.1MFONigMlQSbSQtpP7YCy2

le dichiarazioni dell'azienda, anche come laboratorio di sviluppo di soluzioni destinate alla produzione stradale futura.

Il secondo è un meccanismo di natura simbolico-narrativa, la memoria delle vittorie storiche e l'aggiornamento periodico del palmarès, infatti, hanno la funzione di mantenimento del mito nel tempo, ogni nuovo successo si iscrive in un racconto che il pubblico riconosce come parte costitutiva dell'identità del marchio. Il valore della singola vittoria quindi, da questo punto di vista, non è dato esclusivamente dal risultato in sé, ma anche dall'attenzione mediatica che inevitabilmente trasmette a chi vince.

Il terzo è un meccanismo di selezione del pubblico, il sistema delle Corse Clienti permette al brand di intercettare la propria clientela più fedele attraverso esperienze ad alto contenuto emozionale e, quasi inevitabilmente, di alimentarne la propensione all'acquisto di nuovi modelli e di accessori esclusivi. È in questo terzo meccanismo che il motorsport opera con maggiore evidenza come strumento commerciale, per quanto la sua efficacia derivi proprio dal fatto di non essere percepita come tale dal cliente, ma come adesione a una passione condivisa.

Nel loro insieme i tre meccanismi non rappresentano per Ferrari un costo della comunicazione, ma un investimento nell'identità del prodotto, ed è anche su questa specifica integrazione che si fonda la differenza tra il brand Ferrari e altri costruttori di alta gamma sostanzialmente equivalenti per qualità ingegneristica delle vetture.

Il modello di trasmissione del valore dalla pista al brand può essere ulteriormente articolato richiamando alcune categorie analitiche elaborate dalla letteratura di marketing sportivo. È un meccanismo piuttosto intuitivo, le qualità che il pubblico riconosce in un evento sportivo tendono a trasferirsi, per via dell'associazione ripetuta, al marchio che vi compare al fianco, nel caso di Ferrari, dove il marchio non sponsorizza un evento ma vi partecipa direttamente come concorrente, il trasferimento risulta particolarmente intenso e diretto.

In particolare, per Ferrari, questo si traduce in effetti durevoli nel lungo periodo sulla costruzione del posizionamento, dove quasi un secolo di partecipazione ininterrotta a competizioni sportive di vertice hanno costruito uno strato di significato che nessuna campagna pubblicitaria potrebbe replicare. Il sistema, nel suo insieme, configura quindi un flusso bidirezionale fra pista e prodotto stradale che costituisce, in ultima analisi, una delle differenze più evidenti tra Ferrari e i propri concorrenti del segmento del lusso automobilistico.

1.4 L'ecosistema Ferrari e il posizionamento nel lusso

Il presente paragrafo conclude la trattazione del Capitolo 1 osservando come, considerando le fondamenta trattate nei paragrafi precedenti, si sia progressivamente strutturato un vero e proprio ecosistema attorno al brand, le cui componenti concorrono congiuntamente a definire la posizione di Ferrari nel campo del lusso globale. Tale ecosistema non si esaurisce nella sola produzione automobilistica, ma si estende ad un insieme articolato di prodotti, servizi, esperienze ed iniziative culturali che ne amplificano la riconoscibilità e ne consolidano la dimensione simbolica già delineata in precedenza. Nei sottoparagrafi che seguono vengono pertanto esaminate le principali

direttrici attraverso cui il marchio si manifesta oltre la dimensione strettamente produttiva.

1.4.1 Ferrari oltre l'automobile

L'estensione del marchio Ferrari va oltre i confini dell'automobile costituendo uno degli sviluppi più significativi della strategia recente del Cavallino. L'azienda dispone di un proprio segmento di ricavi denominato "sponsorship, commercial and brand", che secondo i propri bilanci comprende, oltre ai ricavi generati dalle attività della Scuderia Ferrari nel Mondiale di Formula 1 e ai ricavi delle attività nel WEC, anche quei ricavi generati dalla valorizzazione del marchio in attività come merchandising e licensing.[102]

Una svolta significativa in questa direzione si è verificata nel giugno 2021, quando Ferrari ha presentato la prima collezione di moda realizzata sotto la direzione di uno stilista interno. L'azienda ha così avviato il passaggio da un modello basato prevalentemente su collaborazioni con partner esterni a una gestione diretta del prodotto, sviluppato internamente e distribuito attraverso una rete selezionata di boutique. [103]

Sul fronte del licensing, Ferrari intrattiene relazioni di lunga durata con un numero assai ristretto di partner di alta gamma, tra cui orologeria e prodotti dedicati al lifestyle. Negli ultimi anni ha progressivamente ridotto il numero delle licenze concesse, scegliendo i propri partner con maggiore selettività, così da assicurarsi che ogni prodotto sia pienamente coerente con l'immagine di lusso del brand.

La diversificazione delle linee di prodotto pone due categorie di rischi principali per un brand di lusso ovvero, il rischio di dispersione della percezione di esclusività, derivante dall'eccessiva presenza di punti di contatto fra marchio e pubblico ed il rischio di incoerenza qualitativa, derivante dalla difficoltà di trasferire da un settore all'altro gli stessi standard produttivi. La risposta strategica di Ferrari a tali rischi consiste nella selezione restrittiva di partner eccellenti per ciascun segmento, che ne assicuri la coerenza estetica con i codici visivi del brand e nel mantenimento di un livello di prezzo coerente con la fascia premium dell'offerta.

I Ferrari Store[104], ad esempio, presenti nei principali aeroporti internazionali e in alcuni siti urbani selezionati, costituiscono il principale punto di contatto fisico fra brand e pubblico. Lo store di Maranello integra l'esperienza commerciale con quella della visita

---

[102] Ferrari N.V., (2025, 4 febbraio), FY 2024 Results Press Release, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_02_04%20-%20Ferrari%20FY%202024%20Results%20Press%20Release.pdf; Ferrari N.V., (2025, 21 febbraio), Annual Report 2024 and Form 20-F, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf

[103] Vogue Italia, (2021, 13 giugno), Ferrari presenta la sua prima collezione moda, tratto da: https://www.vogue.it/moda/article/ferrari-prima-collezione-moda-rocco-iannone; Ferrari S.p.A., (2019), Ferrari appoints Rocco Iannone as new Brand Diversification Creative Director, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/ferrari-appoints-rocco-iannone-as-new-brand-diversification-creative-director

[104] Il Ferrari Store è il canale retail ufficiale del marchio Ferrari, dedicato alla vendita di prodotti lifestyle, abbigliamento, accessori, articoli legati alla Scuderia Ferrari, modellini e oggetti da collezione, tratto da: https://store.ferrari.com/it-it/

ai luoghi del marchio svolgendo una funzione di destinazione di brand più che di semplice punto vendita, ospitando anche veri e propri eventi tematici.

Una considerazione specifica meritano anche i parchi a tema brandizzati Ferrari ovvero il "Ferrari World Abu Dhabi"[105], inaugurato nel 2010 nell'isola di Yas, e "Ferrari Land"[106], parte del complesso PortAventura World in Catalogna, attivo dal 2017. Si tratta di operazioni gestite in licenza da operatori del settore turistico, che valorizzano il marchio in chiave esperienziale e contribuiscono in via indiretta alla presenza del brand presso quei pubblici geograficamente lontani da Maranello. La logica è chiara, l'azienda monetizza la propria visibilità attraverso un'articolazione di canali extra-automotive che alimentano l'esclusività del prodotto principale.

Una specifica menzione meritano alcune altre iniziative di brand ideate da Ferrari, sebbene siano di rilevanza economica complessivamente minore, contribuiscono significativamente alla coerenza del posizionamento. Fra queste figure il Ristorante Cavallino di Maranello, dove il fondatore stesso era solito ricevere clienti e collaboratori, iniziativa che ha una rilevanza a livello internazionale, oltre ad essere un'esperienza enogastronomica destinata ai clienti e ai visitatori del polo di Maranello.[107]

Le collaborazioni con eccellenze del comparto enogastronomico italiano come la cantina Ferrari Trento, brand omonimo ma societariamente indipendente, già brindisi ufficiale del campionato di Formula 1 dal 2021 al 2024 per le celebrazioni dei podi, costituiscono ulteriori esempi di estensione coerente con il posizionamento del marchio. Nel loro insieme queste iniziative configurano un ecosistema brand articolato su più livelli di intensità di gestione, in cui il valore del Cavallino si proietta in modo strategicamente calibrato sui differenti pubblici di riferimento del marchio.

1.4.2 Community e dimensione culturale del brand

Una caratteristica peculiare del brand Ferrari è la capacità di generare attorno a sé una vera e propria comunità internazionale, costituita non soltanto dai clienti effettivi ma anche dagli appassionati. La gestione di tale comunità avviene attraverso un articolato sistema, ad esempio, i due Musei Ferrari di Maranello e Modena, già esaminati nel paragrafo 1.1.3, costituiscono i principali poli espositivi della casa madre e raggiungono complessivamente oltre 600.000 visitatori l'anno.

Accanto ai musei, l'azienda gestisce direttamente una serie di esperienze fortemente integrate con la propria rete commerciale come tour guidati dell'area produttiva di Maranello, eventi privati riservati ai clienti effettivi ed altri. Il sistema configura quindi un percorso di brand journey che inizia dalla curiosità dell'appassionato e culmina, per i clienti più fedeli, nella possibilità di accedere a edizioni limitate e quindi all'acquisto.

[105] Parco tematico dedicato al marchio Ferrari, situato a Yas Island, negli Emirati Arabi Uniti. tratto da: https://www.ferrariworldabudhabi.com/en/

[106] Ferrari Land è un parco tematico dedicato al marchio Ferrari situato all'interno del complesso PortAventura World, in Spagna. Il parco propone attrazioni, simulatori, esperienze e contenuti ispirati al mondo Ferrari, tratto da: https://www.portaventuraworld.com/en/ferrari-land

[107] Ferrari S.p.A., (2026), Ristorante Cavallino, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/ristorante-Cavallino

Sul versante della comunicazione del brand, Ferrari gestisce un'ampia rete di canali digitali ufficiali, sito istituzionale, sito Corse Clienti, sito Scuderia, profili social a livello globale e su singoli mercati, e ha avviato negli ultimi anni una progressiva valorizzazione del proprio archivio storico e delle proprie attività audiovisive interne. Tale infrastruttura digitale risulta funzionale a soddisfare due esigenze principali, quella di alimentare in maniera costante la presenza del marchio nei vari flussi mediatici globali e quella di consentire la crescita del pubblico, indispensabile per la gestione dell'offerta dei vari prodotti e servizi.

Particolare rilievo assume infine la community dei tifosi della Scuderia Ferrari, si tratta di una comunità di natura affettiva, caratterizzata da un tasso di lealtà al marchio che eccede largamente il legame con i soli risultati sportivi, e che il marketing aziendale tratta come un vero e proprio asset strategico.

La Figura 1.7 ne restituisce una delle rappresentazioni più note.

Figura 1.7 – *I Tifosi Ferrari sotto il podio di Monza durante il Gran Premio d'Italia 2022, anno del centenario dell'Autodromo Nazionale di Monza.*[108]

All'interno di tale comunità meritano uno specifico riconoscimento i Ferrari Owners Clubs[109], i quali sono riconosciuti ufficialmente dall'azienda, ma organizzati in maniera autonoma dagli appassionati presenti in ogni parte del mondo, dove si riuniscono possessori di vetture Ferrari storiche e moderne, fungendo di fatto da prolungamento della rete istituzionale del marchio nelle relazioni di lungo periodo con la clientela. La presenza continua nel tempo di tali associazioni è la dimostrazione della profondità del

[108] Formula 1, (2022, 11 settembre), *Verstappen takes his first-ever Italian Grand Prix win behind the Safety Car as Leclerc settles for P2*, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/verstappen-takes-his-first-ever-italian-grand-prix-win-behind-the-safety-car.3Jo49yrxzyLb1G4FPtePdV

[109] I Ferrari Owners' Clubs sono associazioni ufficiali dedicate ai proprietari di vetture Ferrari. Riuniscono clienti e appassionati del marchio attraverso eventi, raduni, attività esclusive e momenti di condivisione legati al mondo Ferrari. tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/auto/ownersclub

legame che il brand riesce a instaurare con i propri clienti, in misura significativamente superiore alla media del comparto automobilistico.[110]

Tutto ciò evidenzia un'evoluzione del rapporto fra azienda e bacino degli appassionati nella direzione di una maggiore prossimità esperienziale, dove le iniziative culturali completano il quadro dell'ecosistema di brand. L'azienda ha negli ultimi anni intensificato la propria attività editoriale, attraverso la pubblicazione di volumi dedicati ai modelli storici e ad iniziative di comunicazione integrate con istituzioni culturali come il Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano e il Museum of Modern Art di New York. Tali partnership contribuiscono ad accreditare il brand come parte del patrimonio del design industriale italiano, rafforzando ulteriormente la dimensione simbolica del Cavallino e la sua centralità nell'immaginario del Made in Italy contemporaneo.

1.4.3 Il posizionamento come luxury brand

Il posizionamento di Ferrari come luxury brand globale si lascia comprendere attraverso il confronto con i competitor naturali del marchio, la storia recente colloca infatti Ferrari in una posizione anomala rispetto ai competitor, i cui margini operativi sono tipicamente compressi dalla concorrenza di scala, e prossima ai grandi marchi della moda. Tale anomalia si manifesta in molteplici indicatori, esaminati nei paragrafi precedenti: il margine lordo, i margini EBIT/EBITDA e la valutazione di Borsa. Tutti tali elementi sono coerenti con il profilo dei principali luxury brand dell'alta moda e dell'orologeria, e configurano Ferrari come un caso quasi unico di costruttore automobilistico che opera secondo logiche industriali tipiche del lusso. Vanno considerate, inoltre, leve principali come il premium price[111], verificato dai prezzi di mercato dei modelli nuovi e dalla tenuta dei valori sul mercato secondario, e l'heritage[112], alimentato dalla narrazione della Scuderia e dalla figura del fondatore.

Sul piano competitivo invece, il posizionamento di Ferrari si distingue da quello dei principali concorrenti della propria fascia come Lamborghini, McLaren e poche altre, per la combinazione fra patrimonio, produzione di alta gamma, oltre che per il livello di esclusività percepita. Una rapida disamina dei principali concorrenti consente di mettere meglio a fuoco la specifica posizione di Ferrari nel comparto. Lamborghini, di proprietà del Gruppo Volkswagen, condivide con Ferrari l'appartenenza alla cosiddetta "Motor Valley" emiliana e la centralità dell'immagine sportiva, ma differisce per la più limitata partecipazione storica alle competizioni di vertice e per una proposta stilistica divergente. Aston Martin, costruttore britannico di lunga tradizione, opera su volumi inferiori a Ferrari e presenta una più limitata densità di vittorie nelle competizioni contemporanee. Un ulteriore benchmark è rappresentato da Porsche e, in particolare, dalle versioni ad alte prestazioni della 911, quali le varianti Turbo e GT. Pur operando su volumi complessivi notevolmente superiori rispetto a Ferrari e disponendo di una gamma più ampia e maggiormente industrializzata, Porsche presidia una fascia

[110] Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari Owners' Club, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/auto/ownersclub

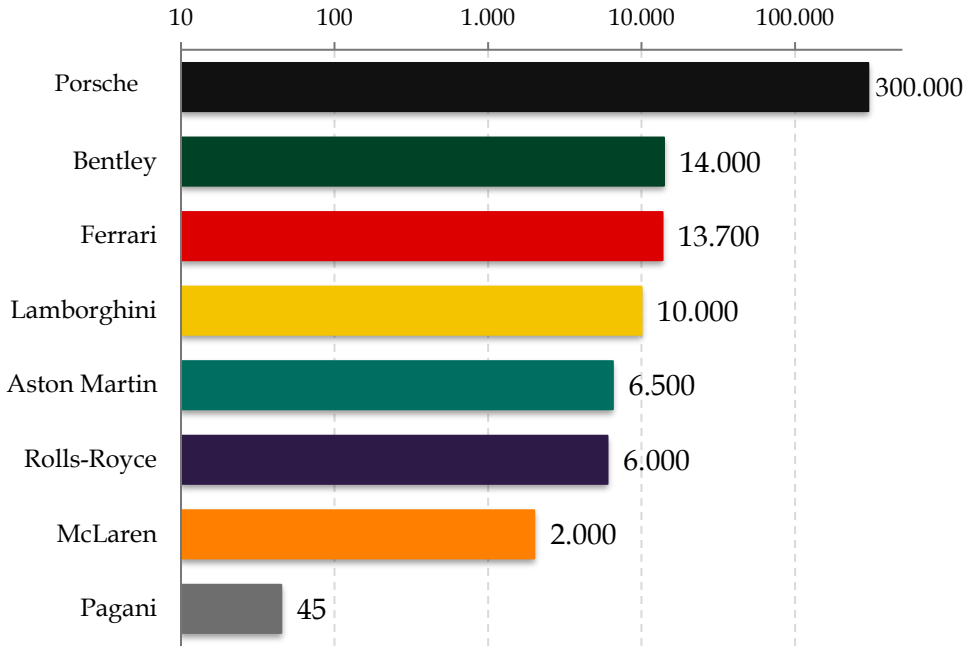
[111] Termine con cui si indica un prezzo superiore rispetto alla media del mercato o ai prodotti concorrenti, applicato quando il consumatore riconosce al prodotto un valore aggiunto in termini di qualità, esclusività, prestigio, design, innovazione o forza del marchio.

[112] L'heritage di un brand indica il patrimonio storico, culturale e simbolico costruito nel tempo da un marchio.

premium-sportiva nella quale combina prestazioni elevate, prestigio del marchio, continuità stilistica e utilizzabilità quotidiana. Il confronto non comporta un'assimilazione dei due posizionamenti, ma consente di evidenziare la maggiore rarità programmata, la selettività commerciale e la densità simbolica che distinguono Ferrari anche rispetto a un costruttore sportivo premium di grandi dimensioni. La 911 Turbo e le versioni GT costituiscono pertanto riferimenti competitivi soprattutto sul piano tecnico-prestazionale, mentre Ferrari conserva un posizionamento più marcatamente riconducibile alle logiche dell'esclusività e del lusso. Bentley e Rolls-Royce, oggi rispettivamente di proprietà di Volkswagen e BMW, rappresentano un'espressione del lusso prevalentemente orientata al comfort e all'artigianato dell'alta gamma. McLaren Automotive, settore industriale del gruppo McLaren attivo in Formula 1, si presenta sul mercato come costruttore di supercar a forte vocazione tecnologica e prestazionale, ma su volumi di produzione e patrimonio storico significativamente inferiori a Ferrari. Un caso a parte, ma rilevante per il confronto, è Pagani Automobili, un costruttore italiano di hypercar di altissima gamma, fondato nel 1992 da Horacio Pagani a San Cesario sul Panaro (MO), all'interno della stessa Motor Valley emiliana che ospita Ferrari. Pagani opera su volumi estremamente ridotti, nell'ordine delle 40–50 vetture all'anno, e su prezzi unitari che superano agevolmente i 2.000.000 di dollari. Pur operando su una scala industriale incomparabilmente inferiore a quella di Ferrari, Pagani costituisce un riferimento competitivo significativo nel segmento delle hypercar e contribuisce a configurare lo specifico posizionamento del Cavallino come marchio di alta gamma.

La Figura 1.8 pone a confronto i volumi annui stimati dei principali concorrenti.

Figura 1.8 – *Volumi annui stimati dei principali concorrenti Ferrari*



Fonte: *elaborazione su dati pubblici dei costruttori, esercizi 2023-2024.*

Sul piano delle metodologie di valutazione dei brand di lusso, le principali consultancy del settore come la già citata Brand Finance o Interbrand e Kantar BrandZ, collocano Ferrari fra i marchi del lusso più forti al mondo, ma con un posizionamento che varia in funzione delle metriche utilizzate. Brand Finance, in particolare, ha più volte indicato Ferrari come il brand più forte tra i grandi marchi del lusso globale, con un valore di brand stimato in 10,6 miliardi di dollari nel 2024 e una valutazione di rating pari ad AAA+. Tale dato si distingue dal più ampio universo dei brand del lusso, in cui Ferrari occupa una posizione di vertice in termini di percezione qualitativa, pur non essendo il più elevato in termini di valore economico complessivo del brand.[113]

Il posizionamento del titolo Ferrari sui mercati finanziari globali conferma ulteriormente l'anomalia che caratterizza il posizionamento del brand: il rapporto prezzo/utile del titolo RACE si è attestato negli ultimi esercizi su valori strutturalmente superiori a quelli dei principali costruttori automobilistici. Tale evidenza è definita nel settore come un segnale del riconoscimento della natura ibrida del business model di Ferrari, a metà fra automotive di alta gamma e luxury. Il fatto che, nel medesimo arco temporale, i multipli dei costruttori automobilistici tradizionali abbiano subito una compressione strutturale conferma indirettamente la fondatezza di tale lettura.[114]

1.4.4 Indicatori economici e transizione sostenibile

Per dare al lettore un quadro completo del posizionamento competitivo di Ferrari nel comparto del lusso e in quello automobilistico premium, si riportano in forma sintetica i principali indicatori economici riferiti all'esercizio 2024, ricavati dai documenti ufficiali pubblicati dall'azienda.

La Tabella 1.4 li riepiloga in forma sintetica.[115]

[113] Brand Finance, (2025, 13 febbraio), Toyota is the World's Most Valuable Auto Brand, while Tesla Continues to Lose Brand Value, tratto da: https://brandfinance.com/press-releases/toyota-is-the-worlds-most-valuable-auto-brand-while-tesla-continues-to-lose-brand-value ; Interbrand, (2024), Best Global Brands 2024 - Ferrari, tratto da: https://interbrand.com/best-global-brands/global/ferrari/; Kantar, (2024), BrandZ Most Valuable Italian Brands, tratto da: https://www.kantar.com/campaigns/brandz/italy

[114] Macrotrends, (2026), Ferrari PE Ratio 2015-2026, tratto da: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/RACE/ferrari/pe-ratio; StockAnalysis, (2026), Ferrari N.V. (RACE) Statistics, tratto da: https://stockanalysis.com/stocks/race/statistics/

[115] Ferrari N.V., (2025, 4 febbraio), *FY 2024 Results Press Release*, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_02_04%20-%20Ferrari%20FY%202024%20Results%20Press%20Release.pdf; Ferrari N.V., (2025, 21 febbraio), *Annual Report 2024 and Form 20-F*, p. 6 e ss, tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf.

Tabella 1.4 – *Principali indicatori economici Ferrari N.V., esercizio 2024*

Indicatore	Valore 2024	Variazione vs 2023
Consegne (vetture)	13.752	+0,7%
Ricavi netti	6.677 mln €	+11,8%
Ricavi da auto e parti di ricambio	5.728 mln €	+11,9%
EBIT (utile operativo)	1.888 mln €	+16,7%
Margine EBIT	28,3%	+1,2 p.p.
EBITDA	2.555 mln €	+12,1%
Margine EBITDA	38,3%	+0,1 p.p.
Utile netto	1.526 mln €	+21,3%
Free cash flow industriale	1.027 mln €	+10,2%

Fonte: *Ferrari N.V., FY 2024 Results Press Release, 4 febbraio 2025.*

Prima di passare al capitolo successivo, vale la pena soffermarsi sull'attenzione alla sostenibilità ambientale, sulla quale Ferrari ha avviato negli ultimi anni un riposizionamento importante. La strategia di decarbonizzazione, presentata per la prima volta nel giugno 2022 e, successivamente, aggiornata in occasione del Capital Markets Day del 9 ottobre 2025, prevede il raggiungimento della carbon neutrality entro il 2030. Gli impegni dichiarati sono molto ambiziosi, una riduzione del 90% delle emissioni dirette di gas serra rispetto al livello del 2021 e una riduzione del 50% delle emissioni indirette, ovvero quelle legate all'uso delle vetture da parte dei clienti, calcolata per singola vettura. In particolare, per quanto riguarda l'effettiva composizione della gamma, il piano industriale 2030 prevede invece un equilibrio fra le tre principali tecnologie, combustione, ibrida ed elettrica, proporzioni vicine al 40%-40%-20%. Va detto che quest'ultimo dato rappresenta una correzione al ribasso, sul versante dell'elettrico, rispetto agli obiettivi del piano originario del 2022, che prevedeva una proporzione opposta, con il 40% di vetture completamente elettriche entro la stessa data. Un riallineamento giustificato, dall'evoluzione reale della domanda nel segmento premium e dal ritmo effettivo con cui la transizione tecnologica sta procedendo in tutto il comparto automobilistico.[116]

Sul piano industriale, l'investimento più significativo sul piano della sostenibilità è il nuovo polo "e-building", inaugurato a Maranello il 21 giugno 2024 alla presenza del

[116] Ferrari N.V., (2025, 9 ottobre), Capital Markets Day 2025 - 2030 Strategic Plan, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/ferrari-capital-markets-day-2030-strategic-plan; GlobeNewswire, (2025, 9 ottobre), Ferrari N.V.: Capital Markets Day 2025 - 2030 Strategic Plan, tratto da: https://www.globenewswire.com/news-release/2025/10/09/3163722/0/en/Ferrari-N-V-Capital-Markets-Day-2025-2030-Strategic-Plan.html

Presidente della Repubblica Sergio Mattarella[117]: occupa una superficie di 42.500 metri quadrati e ospita la produzione integrata delle vetture e dei principali componenti, completamente autosufficiente dal punto di vista energetico grazie ad oltre 3.000 pannelli solari installati.[118]

I numeri richiamati nel presente paragrafo non hanno l'ambizione di restituire un quadro esaustivo della posizione competitiva del marchio, ma servono piuttosto a fornire un riferimento concreto ai concetti che i paragrafi precedenti hanno introdotto sul piano teorico. Quel che ne emerge è una combinazione unica, volumi limitati ma con una marginalità elevata ed una sistematica capacità del marchio di accrescere il proprio valore nel tempo, senza forzature ideologiche né cedimenti rispetto alle scadenze regolatorie. Combinazione che colloca Ferrari in una zona di confine fra automotive e lusso emergendo come uno dei pochi casi di successo strutturalmente sostenibile nel comparto dei costruttori di alta gamma.

Le considerazioni sviluppate in questo capitolo forniranno ai capitoli successivi il quadro di riferimento entro cui interpretare i risultati dello studio empirico sulla brand perception. Va inoltre osservato che proprio la specifica configurazione del marchio Ferrari rende particolarmente significativa l'analisi della sua percezione presso il pubblico. In un mercato in cui la grande maggioranza dei consumatori non è cliente effettivo del Cavallino, e con ogni probabilità non lo diventerà mai, comprendere come si formi e si trasformi nel tempo la percezione del marchio diviene una questione di particolare rilievo, tanto più nel momento in cui la doppia transizione, tecnologica e generazionale, pone alla casa di Maranello le sfide più impegnative dei suoi prossimi anni.

[117] Sergio Mattarella è un giurista e uomo politico italiano, eletto dodicesimo Presidente della Repubblica il 31 gennaio 2015 e rieletto il 29 gennaio 2022. Prima dell'elezione al Quirinale è stato deputato, ministro, vicepresidente del Consiglio dei ministri e giudice della Corte costituzionale. tratto da: https://www.quirinale.it/it/pagine/biografia-presidente-sergio-mattarella

[118] Ferrari N.V., (2024, 21 giugno), Inauguration of the Ferrari e-building in the Presence of the President of the Italian Republic, tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/inauguration-of-the-ferrari-e-building-in-the-presence-of-the-president-of-the-italian-republic-corporate; ANSA, (2024, 21 giugno), Mattarella inaugura l'e-building Ferrari a Maranello, tratto da: https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/06/21/mattarella-inaugura-le-building-ferrari-a-maranello_6f3f2c0f-12ea-4066-bf37-4b0a922df823.html

2. PERCEZIONE DEL BRAND: QUADRO TEORICO E CASO FERRARI

Il Capitolo 1 ha ricostruito la traiettoria storica e simbolica del marchio Ferrari, mettendone in luce l'identità costruita nel corso di quasi un secolo attorno a tre poli fondamentali, ovvero l'eredità agonistica, l'eccellenza tecnico-prestazionale e l'esclusività. Descrivere l'identità di un marchio, tuttavia, non equivale ancora a comprenderne la percezione. L'identità è ciò che l'impresa costruisce e comunica, la percezione è ciò che di tale costruzione si sedimenta, si trasforma e talvolta si distorce nella mente dei pubblici di riferimento. Fra i due, si apre uno spazio di analisi che costituisce il cuore del presente lavoro e che richiede, per essere esplorato con rigore, un apparato concettuale dedicato[119].

La percezione di un brand è, in prima approssimazione, un fenomeno di natura cognitiva e affettiva che si forma nella mente dei singoli individui attraverso una pluralità di stimoli, esperienze, informazioni, ricordi ed emozioni, i quali si sedimentano nel tempo in rappresentazioni relativamente stabili[120]. Tali rappresentazioni orientano gli atteggiamenti dei consumatori nei confronti del marchio e, in ultima istanza, i loro comportamenti di acquisto e di fedeltà. Comprendere come si formino, quali dimensioni le compongano e come possano essere osservate e misurate costituisce un passaggio fondamentale per l'analisi della percezione del brand.

2.1 Il brand come asset e sistema di significati

La comprensione della percezione del brand presuppone una definizione rigorosa di che cosa sia un brand e quale ruolo svolga per l'impresa e per il consumatore. Tale definizione, apparentemente scontata, è in realtà oggetto di un'evoluzione concettuale profonda, che ha condotto la disciplina dal considerare il marchio come un mero attributo formale del prodotto al riconoscerlo come uno dei principali asset immateriali e strategici dell'impresa contemporanea.

La definizione classica di marca, ancora oggi proposta dall'American Marketing Association, la descrive come: "un nome, un termine, un segno, un simbolo o una combinazione di tali elementi, destinata a identificare i beni o i servizi di un venditore e a distinguerli da quelli dei concorrenti"[121]. Si tratta di una formulazione che riflette una concezione tradizionale, intesa come un insieme di segni distintivi la cui funzione primaria è quella di garantire la riconoscibilità del prodotto sul mercato e di tutelarne l'origine commerciale. Tale impostazione, pur conservando una propria validità sul piano del diritto industriale e della tutela dei segni distintivi, risulta oggi insufficiente

[119] Sul rapporto fra descrizione del marchio e comprensione della sua percezione si veda l'impostazione generale di Keller K. L., Swaminathan V., (2020), Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Pearson, Harlow, 5ª ed., capitolo 1.

[120] La definizione della percezione di marca come fenomeno al tempo stesso cognitivo e affettivo riflette il superamento del modello puramente razionale a favore di un modello che integra le componenti emotive. Si veda in proposito: Holbrook M. B., Hirschman E. C., (1982), The Experiential Aspects of Consumption. Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, in Journal of Consumer Research, vol. 9, n. 2, pp. 132-140

[121] American Marketing Association (AMA), Definitions of Marketing, voce "Brand". La definizione, formulata originariamente negli anni Sessanta, recita testualmente: "a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers". tratto da: https://www.ama.org/topics/branding/

per cogliere la complessità e la ricchezza del fenomeno che si è configurato negli ultimi decenni.

In questa prospettiva, sviluppata in modo sistematico da Jean-Noël Kapferer[122], la marca cessa di essere un mero attributo del prodotto e diviene una rappresentazione mentale condivisa, un'entità dotata di una propria autonomia semantica ed economica[123]. Kapferer descrive la marca come: "un nome che influenza i comportamenti d'acquisto"[124], ponendo l'accento sulla sua capacità di orientare le decisioni dei consumatori indipendentemente, e talvolta in contraddizione, con le caratteristiche oggettive del bene.

Il brand, in altri termini, è al tempo stesso un segno distintivo e un fenomeno percettivo, e tale duplice natura costituisce la ragione stessa dell'interesse per lo studio della sua percezione[125]. Il caso Ferrari, come si è visto nel Capitolo 1 e come si approfondirà nel prosieguo, illustra in modo esemplare tale dualità, dove la forza del marchio risiede in un immaginario condiviso che eccede largamente la sua base di clienti effettivi.

Susan Fournier[126], in un contributo divenuto un classico della disciplina, ha mostrato come i consumatori intrattengano con le marche relazioni per molti versi analoghe a quelle interpersonali, caratterizzate da una propria storia, da un proprio grado di intimità e di impegno, e da una propria evoluzione nel tempo[127]. In questa prospettiva, la marca cessa di essere un mero oggetto di percezione e diviene un soggetto attivo di una relazione, dotato di una personalità e di una biografia proprie.

Tale prospettiva si presta particolarmente all'analisi dei marchi ad alto contenuto simbolico e affettivo, quali quelli del lusso, nei quali il legame fra consumatore e marca assume spesso i caratteri di un vero e proprio attaccamento identitario. La marca si impegna a mantenere costante nel tempo la propria promessa di valore, e il consumatore, a fronte del rispetto di tale promessa, le accorda la propria fedeltà[128]. Nel caso Ferrari, come si vedrà, la dimensione relazionale della marca raggiunge livelli di intensità e di profondità del tutto eccezionali.

---

[122] Jean-Noël Kapferer è professore emerito presso HEC Paris ed è considerato fra i massimi studiosi internazionali di brand management; ha conseguito il dottorato di ricerca presso la Northwestern University ed è autore di numerosi volumi sulla gestione del brand e sul lusso. tratto da: https://www.hec.edu/en/faculty-research/faculty-directory/faculty-member/kapferer-jean-noel

[123] Kapferer J.-N., (2012), The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking, Kogan Page, London, 5ª ed., pp. 7-12.

[124] Kapferer J.-N., (2012), op. cit., capitolo 1.

[125] Sulla distinzione fra il piano del prodotto e il piano della marca, Kapferer osserva efficacemente che "il prodotto è ciò che l'impresa produce, la marca è ciò che il cliente acquista", sottolineando come il valore percepito ecceda ampiamente le caratteristiche fisiche del bene. In: Kapferer J.-N., (2012), op. cit., capitolo 1.

[126] Susan Fournier è professoressa di marketing presso la Questrom School of Business della Boston University; i suoi studi hanno fondato la prospettiva relazionale nell'analisi del rapporto fra consumatori e brand. tratto da: https://www.bu.edu/questrom/profile/susan-fournier/

[127] Sulla concezione relazionale della marca, intesa come partner di una relazione con il consumatore, si veda il contributo fondativo di: Fournier S., (1998), Consumers and Their Brands. Developing Relationship Theory in Consumer Research, in Journal of Consumer Research, vol. 24, n. 4, pp. 343-373. L'autrice mostra come i consumatori instaurino con le marche relazioni analoghe a quelle interpersonali, dotate di una propria storia, di regole e di un proprio grado di intimità.

[128] Sulla natura di "contratto" implicito fra marca e consumatore, in virtù del quale la marca si impegna a mantenere costante nel tempo una determinata promessa di valore, si veda: Kapferer J.-N., (2012), op. cit., pp. 30-33.

2.1.1 Le funzioni della marca per consumatore e impresa

Dal punto di vista del consumatore, la marca assolve anzitutto una funzione di identificazione, consentendo di riconoscere rapidamente il prodotto ricercato e di orientarsi nell'offerta; una funzione di praticità, che si traduce nella riduzione dei costi di ricerca e nella facilitazione della decisione d'acquisto; una funzione di garanzia, in virtù della quale la marca assicura al consumatore un livello costante di qualità indipendentemente dal luogo e dal momento dell'acquisto; e una funzione di ottimizzazione, che offre al consumatore la certezza di acquistare il prodotto migliore nella sua categoria per un determinato uso[129].

Accanto a tali funzioni di natura eminentemente pratica, la marca assolve, soprattutto nei segmenti a più elevato contenuto simbolico, una serie di funzioni di natura relazionale ed espressiva. La funzione di personalizzazione consente al consumatore di comunicare la propria identità e la propria appartenenza sociale attraverso il consumo; la funzione di continuità offre una gratificazione legata alla familiarità e alla consuetudine con il marchio; la funzione edonistica si connette al piacere estetico e sensoriale che il marchio è in grado di procurare; e la funzione etica rinvia alla responsabilità sociale e ambientale che il consumatore riconosce e apprezza nel comportamento dell'impresa. Nei marchi del lusso, e in Ferrari in modo particolare, prevalgono nettamente le funzioni di natura simbolica e relazionale, poiché l'acquisto non è motivato primariamente dall'utilità funzionale del bene ma dal suo valore espressivo ed identitario[130].

Dal punto di vista dell'impresa, la marca svolge funzioni complementari e altrettanto rilevanti. La funzione di differenziazione consente di distinguere la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, sottraendola alla concorrenza di puro prezzo e giustificando l'applicazione di un premio. La funzione di tutela giuridica, connessa alla registrazione del marchio, protegge l'impresa dall'imitazione e dalla contraffazione. La funzione di capitalizzazione, infine, e forse la più rilevante nella prospettiva del presente lavoro, riconosce nella marca un asset immateriale suscettibile di accumulazione, di valorizzazione e, in ultima istanza, di valutazione economica autonoma. È proprio quest'ultima funzione che qualifica la marca come asset strategico e che ne giustifica una gestione attenta e di lungo periodo, come si approfondirà nei paragrafi seguenti[131].

La Tabella 2.1 riepiloga le principali funzioni sin qui esaminate.

---

[129]La tassonomia delle funzioni della marca per il consumatore è ripresa e adattata da: Kapferer J.-N., (2012), op. cit., pp. 21-25. L'autore individua otto funzioni, riconducibili a due macrocategorie, ovvero funzioni di natura pratica (identificazione, praticità, garanzia, ottimizzazione) e funzioni di natura simbolica e relazionale (personalizzazione, continuità, edonismo, etica).

[130]Sul valore della marca come strumento di riduzione del rischio percepito e dei costi di ricerca per il consumatore si veda: Kotler P., Keller K. L., (2016), Marketing Management, Pearson, Harlow, 15ª ed., capitolo 9.

[131]Aaker D. A., (1991), Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York, capitolo 1, sottolinea come una marca forte costituisca al tempo stesso una barriera all'entrata per i concorrenti e un fattore di moltiplicazione del valore per gli azionisti dell'impresa.

Tabella 2.1 – *Le principali funzioni della marca per il consumatore e per l'impresa*

Funzione	Attore	Contenuto
Identificazione	Consumatore	Riconoscere il prodotto e orientarsi nell'offerta
Praticità	Consumatore	Ridurre i costi di ricerca e facilitare la decisione
Garanzia	Consumatore	Assicurare un livello costante di qualità
Personalizzazione	Consumatore	Esprimere la propria identità e appartenenza sociale
Edonismo	Consumatore	Trarre piacere estetico e sensoriale dal marchio
Differenziazione	Impresa	Distinguere l'offerta dai concorrenti
Tutela giuridica	Impresa	Proteggere legalmente i segni distintivi
Capitalizzazione	Impresa	Accumulare un asset immateriale di valore economico

Fonte: *elaborazione su Kapferer J.-N., (2012), The New Strategic Brand Management.*

Fra le funzioni che la marca svolge per il consumatore, una menzione specifica merita quella di riduzione del rischio percepito. Ogni decisione di acquisto comporta, per il consumatore, una quota di incertezza circa la capacità del prodotto di soddisfare le proprie attese. Tale incertezza si articola in una pluralità di rischi, dove la marca opera come un potente strumento di riduzione di tali rischi, offrendo al consumatore una garanzia di qualità e di coerenza che ne semplifica e ne rassicura la decisione[132].

2.1.2 La brand equity: origini e prospettive

Il concetto attorno al quale ruota l'intera riflessione contemporanea sulla marca come asset è quello di brand equity, traducibile approssimativamente come "valore" o "patrimonio" del brand. Il termine si afferma nel corso degli anni Ottanta, in un contesto storico dove i marchi affermati venivano scambiati a valori largamente superiori al loro valore contabile, rendendo evidente l'esistenza di un asset immateriale non

[132] Sulla funzione della marca come strumento di riduzione del rischio percepito, articolabile in rischio funzionale, finanziario, fisico, sociale, psicologico e di tempo, si veda: Kotler P., Keller K. L., (2016), op. cit., capitolo 9. La marca opera come una garanzia che riduce l'incertezza del consumatore al momento della scelta.

adeguatamente riflesso nei bilanci tradizionali[133]. La brand equity nasce dunque come risposta all'esigenza di dare conto economicamente e strategicamente di tale patrimonio invisibile.

Il primo modello teorico organico di brand equity si deve a David Aaker[134], il quale, in un volume del 1991 destinato a divenire un classico della disciplina, definisce la brand equity come: "l'insieme delle attività e delle passività legate a una marca, al suo nome e al suo simbolo, che si aggiungono o si sottraggono al valore fornito da un prodotto o servizio a un'impresa o ai suoi clienti".

La riflessione successiva ha progressivamente distinto tre prospettive complementari sulla brand equity, a seconda del punto di vista assunto. La prospettiva finanziaria (financial-based brand equity) considera la marca come un asset patrimoniale e ne stima il valore economico ai fini della valutazione d'impresa, della compravendita o della licenza. La prospettiva del consumatore (customer-based brand equity), sviluppata soprattutto da Keller[135], considera la marca dal punto di vista della conoscenza e delle rappresentazioni che di essa si formano nella mente dei consumatori, e ne fa il riferimento privilegiato per l'analisi della percezione[136]. Una terza prospettiva, più recente, è quella basata sui dipendenti (employee-based brand equity), che considera il ruolo del personale nella costruzione e nell'erogazione dell'esperienza di marca. Il presente lavoro, coerentemente con il proprio oggetto, adotta principalmente la prospettiva del consumatore, senza tuttavia trascurare i risvolti finanziari, particolarmente rilevanti nel caso Ferrari.

La conoscenza di marca, che costituisce il fondamento della brand equity dal punto di vista del consumatore, è a sua volta un costrutto di natura multidimensionale. Keller ha sottolineato come essa non si esaurisca nelle sole associazioni di natura cognitiva e verbale, ovvero nei significati esprimibili a parole, ma comprenda anche associazioni di natura affettiva, sensoriale ed esperienziale, spesso non pienamente verbalizzabili ma non per questo meno rilevanti nella formazione della percezione[137]. Nel caso Ferrari, la conoscenza di marca comprende, accanto alle associazioni verbali quali il lusso, l'esclusività e la velocità, un ricco patrimonio di associazioni sensoriali, quali il rosso, il suono del motore e le linee del design, e di associazioni affettive, quali l'emozione, la

[133] Il termine brand equity si afferma nel corso degli anni Ottanta, in connessione con l'ondata di acquisizioni e fusioni che, in quel periodo, portò a valutazioni di mercato dei marchi largamente superiori al loro valore contabile. Per una ricostruzione storica si veda: Aaker D. A., (1991), op. cit., introduzione.

[134] David A. Aaker è professore presso la Haas School of Business della University of California, Berkeley, ed è unanimemente riconosciuto come uno dei padri fondatori degli studi sulla brand equity. tratto da: https://haas.berkeley.edu/faculty/aaker-david/

[135] Kevin Lane Keller è E. B. Osborn Professor of Marketing presso la Tuck School of Business del Dartmouth College ed è fra gli studiosi di marketing più citati al mondo; il suo Strategic Brand Management è considerato il testo di riferimento internazionale sul brand management. tratto da: https://tuck.dartmouth.edu/faculty/faculty-directory/kevin-lane-keller

[136] Keller K. L., (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in Journal of Marketing, vol. 57, n. 1, pp. 1-22. È in questo contributo che Keller introduce formalmente la nozione di customer-based brand equity, destinata a divenire il riferimento dominante nella letteratura successiva.

[137] Keller K. L., (2003), Brand Synthesis. The Multidimensionality of Brand Knowledge, in Journal of Consumer Research, vol. 29, n. 4, pp. 595-600. Keller sottolinea come la conoscenza di marca sia un costrutto multidimensionale, comprendente non soltanto le associazioni cognitive, ma anche quelle affettive, sensoriali ed esperienziali.

passione e il sogno, che concorrono in misura determinante alla forza percettiva del marchio.

2.1.3 La valutazione economica del brand e il caso Ferrari

La qualificazione della marca come asset strategico trova la propria traduzione più concreta nella prassi, ormai consolidata, della valutazione economica dei marchi, fondata su metodologie codificate anche a livello di normazione tecnica internazionale, che individuano tre approcci fondamentali alla stima del valore di una marca[138]. Il primo approccio, di tipo patrimoniale o dei costi (cost-based), stima il valore della marca sulla base dei costi storicamente sostenuti per costruirla o di quelli che sarebbe necessario sostenere per ricostruirla ex novo. Il secondo approccio, di tipo comparativo o di mercato (market-based), stima il valore sulla base dei prezzi rilevati in transazioni comparabili aventi ad oggetto marchi analoghi. Il terzo approccio, di tipo reddituale (income-based), stima il valore sulla base dei flussi di reddito futuri attribuibili specificamente alla marca. La Tabella 2.2 pone a confronto i tre approcci.

Tabella 2.2 – *I tre approcci fondamentali alla valutazione economica della marca*

Approccio	Base della stima	Considerazioni
Patrimoniale (cost-based)	Costi storici o di ricostruzione della marca	Poco correlato al valore di mercato
Comparativo (market-based)	Prezzi di transazioni comparabili	Limitata disponibilità di transazioni
Reddituale (income-based)	Flussi reddito futuri attualizzati	Metodo prevalente

Fonte: *elaborazione su ISO 10668:2010 e metodologie Interbrand e Brand Finance.*

Il caso Ferrari, già ampiamente documentato nel Capitolo 1, costituisce un'illustrazione paradigmatica del valore economico della marca, la divaricazione fra la capitalizzazione di Borsa del Cavallino e il valore contabile dei suoi asset materiali è in larghissima misura riconducibile al valore del brand, e i principali rapporti internazionali di brand valuation collocano stabilmente Ferrari ai vertici per forza e valore del marchio.

2.1.4 Architettura ed estensioni del Brand

L'importanza strategica della marca come asset si manifesta con particolare evidenza nel tema dell'architettura di marca e delle estensioni. Con l'espressione architettura di marca si designa la struttura che organizza le relazioni fra le diverse marche,

[138] Sulle metodologie di brand valuation si veda la norma tecnica internazionale ISO 10668:2010, "Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation", che codifica i tre approcci fondamentali (cost-based, market-based, income-based), tratto da: https://www.iso.org/standard/46032.html

sottomarche e linee di prodotto che compongono il portafoglio di un'impresa. La letteratura distingue, a tale proposito, fra strategie di marca monolitica (branded house), nelle quali un'unica marca copre l'intera offerta, e strategie di portafoglio di marche (house of brands), nelle quali l'impresa gestisce una pluralità di marche distinte e autonome[139]. Ferrari adotta una strategia sostanzialmente monolitica, nella quale l'unica marca del Cavallino copre l'intera gamma di prodotti e di attività, garantendo la massima coerenza e concentrazione del valore del marchio.

Un aspetto strategicamente rilevante dell'architettura di marca è costituito dalle estensioni di marca, ovvero dall'utilizzo di una marca affermata in una determinata categoria per entrare in categorie di prodotto diverse. Le estensioni consentono di capitalizzare il valore del marchio, trasferendone la notorietà e le associazioni positive verso nuovi ambiti, ma comportano anche rischi significativi. La letteratura ha evidenziato come l'efficacia di un'estensione dipenda in misura decisiva dalla coerenza percepita fra la categoria di origine e quella di destinazione, e come estensioni incoerenti o eccessive possano condurre a un fenomeno di diluizione della marca, ovvero di indebolimento e di offuscamento delle associazioni che ne costituiscono il valore[140]. Tale rischio è particolarmente critico per i marchi del lusso, il cui valore riposa su un delicato equilibrio di esclusività e di coerenza che ogni estensione rischia di compromettere[141].

Ferrari ha sviluppato, nel corso degli anni, un articolato programma di estensioni della marca verso ambiti quali l'abbigliamento e gli accessori, i prodotti di licensing, i parchi tematici (Ferrari World ad Abu Dhabi e Ferrari Land in Spagna), i servizi di guida ed esperienziali, e più recentemente verso il segmento della moda e del lifestyle. Tale strategia di estensione risponde a una duplice finalità, ovvero da un lato la valorizzazione economica del brand attraverso la generazione di ricavi collaterali, e dall'altro l'ampliamento e il consolidamento dell'immaginario del marchio presso pubblici che, pur non potendo accedere all'automobile, possono nondimeno partecipare al mondo Ferrari attraverso prodotti e servizi a esso connessi. La gestione di tali estensioni richiede tuttavia un'attenzione costante alla preservazione della coerenza con i valori di esclusività ed eccellenza del marchio, al fine di evitare che l'ampliamento della base di contatto si traduca in una banalizzazione del brand. In questa prospettiva, il brand Ferrari genera valore ben oltre il perimetro del prodotto automobilistico che ne costituisce il nucleo originario[142].

---

[139] Aaker D. A., Joachimsthaler E., (2000), Brand Leadership, The Free Press, New York, capitoli 4-5. Gli autori sviluppano il concetto di "architettura di marca" (brand architecture), ovvero la struttura che organizza le relazioni fra le diverse marche e sottomarche di un portafoglio, distinguendo fra strategie di "branded house" e strategie di "house of brands".

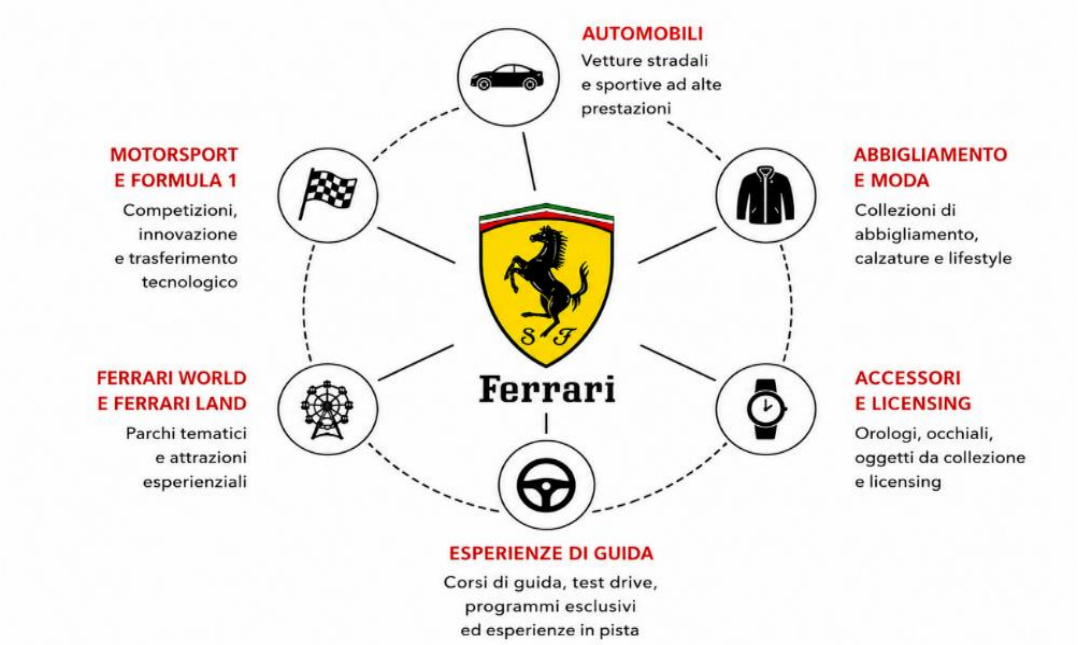
[140] Sul tema delle estensioni di marca (brand extension) e sulle condizioni della loro efficacia, in particolare la coerenza percepita (fit) fra la categoria di origine e quella di destinazione, si veda: Aaker D. A., Keller K. L., (1990), Consumer Evaluations of Brand Extensions, in Journal of Marketing, vol. 54, n. 1, pp. 27-41.

[141] Sul rischio di diluizione della marca (brand dilution) connesso a estensioni incoerenti o eccessive, particolarmente critico per i marchi del lusso, si veda: Aaker D. A., (2004), Brand Portfolio Strategy, The Free Press, New York, capitolo 3. Nel caso dei marchi del lusso, ogni estensione deve preservare la coerenza con i valori di esclusività e di eccellenza del marchio.

[142] Sulle attività di diversificazione e di licensing del marchio Ferrari, comprendenti abbigliamento, accessori, parchi tematici e prodotti lifestyle, si veda la sezione dedicata del sito istituzionale del marchio, tratto da: https://www.ferrari.com/

La Figura 2.1 rappresenta graficamente l'ecosistema del marchio e le sue principali estensioni.

Figura 2.1 – *L'ecosistema del brand Ferrari e le principali estensioni della marca*



Fonte: *elaborazione sulla base delle attività del marchio Ferrari.*

2.2 Brand identity, brand image e brand perception

Una delle distinzioni concettuali più rilevanti, e al tempo stesso più frequentemente trascurate, nell'analisi della marca è quella fra i tre costrutti di brand identity, brand image e brand perception. Pur essendo spesso utilizzati in modo intercambiabile nel linguaggio comune e persino in quello manageriale, tali termini rinviano a fenomeni distinti, la cui differenziazione è essenziale per impostare correttamente l'analisi della percezione.

2.2.1 La brand identity

Il concetto di brand identity descrive l'insieme dei significati che l'impresa intende deliberatamente comunicare ai propri pubblici di riferimento attraverso il marchio. Si tratta, per definizione, di un costrutto progettuale e controllato, che esprime la visione dell'impresa circa ciò che il marchio è e deve rappresentare. L'identità di marca è dunque il punto di partenza di ogni strategia di branding, in quanto definisce l'insieme dei tratti distintivi, dei valori e delle promesse che l'impresa si impegna a mantenere nel tempo,

garantendo coerenza e continuità alle proprie manifestazioni comunicative e di prodotto[143].

David Aaker articola l'identità secondo quattro prospettive complementari, considerando la marca come prodotto, con riferimento agli attributi, alla qualità e agli usi; come organizzazione, con riferimento ai valori e alla cultura dell'impresa; come persona, con riferimento alla personalità e al carattere del marchio; e come simbolo, con riferimento agli elementi visivi e all'eredità del marchio[144]. Nel caso Ferrari, tutte e quattro le prospettive appaiono fortemente sviluppate e coerenti fra loro, e concorrono a definire un'identità di marca di eccezionale nitidezza.

Un aspetto centrale della brand identity è costituito dalla proposta di valore (value proposition) che il marchio formula ai propri pubblici. Aaker articola tale proposta in tre categorie di benefici. I benefici funzionali riguardano le prestazioni oggettive del prodotto e la sua capacità di risolvere problemi concreti. I benefici emozionali riguardano le sensazioni e gli stati d'animo che il consumatore prova nell'acquisto e nell'uso del prodotto. I benefici auto-espressivi, infine, riguardano la capacità del marchio di esprimere e di comunicare l'identità del consumatore, sia a se stesso sia agli altri[145]. Nel caso Ferrari, tutte e tre le categorie di benefici sono presenti e fortemente sviluppate, con una netta prevalenza dei benefici emozionali, connessi all'emozione della guida e della prestazione, e dei benefici auto-espressivi, connessi all'affermazione dello status e del successo personale. La costruzione di un'identità di marca forte richiede, oltre alla chiarezza della proposta di valore, una rigorosa coerenza nel tempo e attraverso i diversi punti di contatto. La coerenza costituisce infatti una delle condizioni fondamentali della forza di una marca, in quanto consente il progressivo consolidamento e rafforzamento delle associazioni nella memoria del consumatore[146].

Il modello più articolato e diffuso per l'analisi dell'identità di marca è il cosiddetto prisma dell'identità (brand identity prism) elaborato da Kapferer. Il modello rappresenta l'identità come un prisma a sei sfaccettature, organizzate secondo due assi. Un primo asse distingue fra le sfaccettature esteriorizzate, ovvero visibili e manifeste, e quelle interiorizzate, ovvero incorporate nello spirito del marchio; un secondo asse distingue fra le sfaccettature riferite all'emittente, ovvero all'impresa, e quelle riferite al

[143] Kapferer J.-N., (2012), op. cit., pp. 149-155. Kapferer è fra i primi a distinguere nettamente l'identità (ciò che l'impresa vuole comunicare) dall'immagine (ciò che il pubblico effettivamente percepisce), rovesciando la prospettiva tradizionalmente centrata sulla sola immagine.

[144] Aaker D. A., (1996), Building Strong Brands, The Free Press, New York, capitolo 3. Aaker distingue fra un'identità centrale (core identity), stabile nel tempo, e un'identità estesa (extended identity), che comprende elementi più contingenti; e articola l'identità in quattro prospettive, ovvero la marca come prodotto, come organizzazione, come persona e come simbolo.

[145] Aaker D. A., (1996), op. cit., capitolo 3. Aaker articola la proposta di valore della marca in tre categorie di benefici, ovvero i benefici funzionali (functional benefits), connessi alle prestazioni del prodotto; i benefici emozionali (emotional benefits), connessi alle sensazioni provate; e i benefici auto-espressivi (self-expressive benefits), connessi alla capacità del marchio di esprimere l'identità del consumatore.

[146] Sul ruolo della coerenza e della continuità nel tempo (brand consistency) quale condizione fondamentale della forza di una marca, si veda: Aaker D. A., Joachimsthaler E., (2000), op. cit., capitolo 2. La coerenza non implica immobilità, bensì la capacità di evolvere preservando l'essenza identitaria del marchio.

destinatario, ovvero al consumatore. Dall'incrocio di tali assi discendono le sei sfaccettature del prisma[147].

Tabella 2.3 – *Le sei sfaccettature del prisma dell'identità applicate al caso Ferrari*[148]

Sfaccettatura	Collocazione	Ferrari
Fisico (physique)	Esteriorizzata / Emittente	Insieme delle caratteristiche fisiche e sensoriali (il rosso, il Cavallino, il suono del motore)
Personalità (personality)	Interiorizzata / Emittente	Il carattere del marchio, come se fosse una persona (audacia, eccellenza, italianità)
Cultura (culture)	Interiorizzata / Emittente	Il sistema di valori e la fonte di ispirazione (agonismo, artigianalità, Made in Italy)
Relazione (relationship)	Esteriorizzata / Destinatario	Il tipo di legame che il marchio instaura (appartenenza a un mondo esclusivo)
Riflesso (reflection)	Esteriorizzata / Destinatario	L'immagine del cliente tipico quale il marchio la riflette (l'uomo o la donna di successo)
Immagine di sé (self-image)	Interiorizzata / Destinatario	Ciò che il cliente sente di essere possedendo il marchio (parte di un'élite)

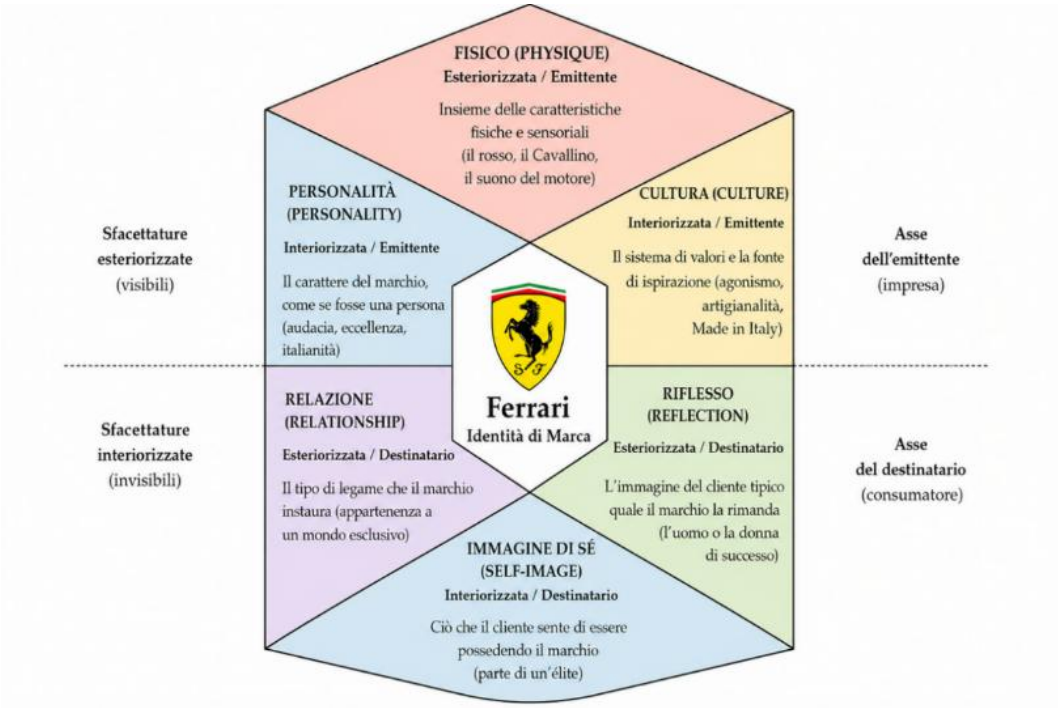
Fonte: *elaborazione su Kapferer J.-N., (2012), The New Strategic Brand Management.*

La Figura 2.2 rappresenta il prisma nella sua applicazione al caso Ferrari.

[147] Kapferer J.-N., (2012), op. cit., pp. 158-180. Il "brand identity prism" costituisce uno dei modelli più diffusi per l'analisi dell'identità di marca ed è stato applicato a numerosi settori, incluso quello automobilistico di alta gamma.

[148] L'attribuzione delle sei sfaccettature alle polarità "Emittente" e "Destinatario" è proposta nella tabella in forma necessariamente semplificata. Nella configurazione del prisma di Kapferer, Cultura e Relazione occupano infatti una posizione mediana e svolgono una funzione di raccordo tra la costruzione interna dell'identità e la sua proiezione verso il pubblico. Esse non appartengono pertanto in modo esclusivo a uno solo dei due poli, ma operano come sfaccettature-ponte tra impresa e consumatore, interno ed esterno, significati prodotti dalla marca e modalità attraverso le quali essi vengono vissuti dal destinatario.

Figura 2.2 – *Il prisma dell'identità di marca di Kapferer applicato a Ferrari (schema a sei sfaccettature)*



Fonte: *elaborazione su Kapferer J.-N. (2012), The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking, 5ª ed., Kogan Page, London, pp. 158-180.*

La solidità e la reciproca coerenza delle sei sfaccettature costituiscono uno dei fondamenti della forza percettiva del marchio[149].

2.2.2 La brand image

Al costrutto progettuale dell'identità si contrappone il costrutto percettivo della brand image, che descrive la rappresentazione del marchio che si forma effettivamente nella mente dei consumatori. Se l'identità corrisponde al sistema di significati che l'impresa intende costruire e comunicare, l'immagine rappresenta il modo in cui tali significati vengono ricevuti, interpretati e organizzati dal pubblico. Keller definisce la brand image come: "l'insieme delle percezioni relative a una marca, riflesse dalle associazioni presenti nella memoria del consumatore."[150]

Le associazioni di marca possono assumere forme differenti. Una prima categoria è costituita dagli attributi, cioè dalle caratteristiche che il consumatore collega al prodotto o al marchio. Gli attributi possono essere direttamente collegati al prodotto, come prestazioni, design, materiali e qualità costruttiva, oppure non direttamente collegati ad esso, come il prezzo, il profilo dell'utilizzatore, le occasioni d'uso e la personalità attribuita alla marca. Una seconda categoria è rappresentata dai benefici, vale a dire dal valore che il consumatore ritiene di poter ottenere dal marchio. Essi possono essere

[149] L'applicazione del prisma dell'identità di Kapferer al caso Ferrari qui proposta costituisce un adattamento fondato sul quadro teorico dello stesso Kapferer e sulle evidenze ricostruite nel Capitolo 1.

[150] Keller K. L., (1993), op. cit., p. 3.

funzionali, quando riguardano l'utilità e le prestazioni; esperienziali, quando derivano dalle sensazioni e dalle emozioni associate all'uso; oppure simbolici, quando permettono al consumatore di esprimere status, identità e appartenenza sociale. La terza categoria è costituita dagli atteggiamenti complessivi verso la marca, che sintetizzano la valutazione generale e orientano la propensione alla scelta.

La capacità delle associazioni di contribuire alla brand equity dipende inoltre da tre caratteristiche fondamentali: forza, favorevolezza e unicità. La forza riguarda la stabilità e l'accessibilità dell'associazione nella memoria; la favorevolezza dipende dal fatto che il consumatore la consideri positiva, desiderabile e rilevante; l'unicità indica invece la misura in cui essa consente di distinguere il marchio dai concorrenti. Un'immagine di marca efficace non deriva quindi dalla semplice presenza di numerose associazioni, ma dalla formazione di collegamenti mentali coerenti, positivi, facilmente richiamabili e difficilmente trasferibili ad altri marchi.

Nel caso Ferrari, gli attributi direttamente collegati al prodotto comprendono il design, le prestazioni, il suono del motore, la qualità ingegneristica e la cura costruttiva. I benefici funzionali riguardano principalmente le prestazioni e l'affidabilità; quelli esperienziali comprendono il piacere di guida, il coinvolgimento sensoriale e l'emozione; quelli simbolici richiamano invece il prestigio, l'esclusività, il successo personale e l'appartenenza a un universo elitario. A tali elementi si aggiungono atteggiamenti generali di ammirazione, desiderio e fiducia. Queste associazioni risultano particolarmente forti per la continuità con cui sono state alimentate nel tempo, favorevoli perché collegate all'eccellenza e al prestigio, e uniche per la combinazione difficilmente replicabile di storia agonistica, produzione limitata, design italiano e valore culturale.

Accanto alle associazioni primarie assumono rilievo le associazioni secondarie, che il marchio acquisisce indirettamente attraverso il collegamento con altre entità dotate di significati propri. Fra queste figurano il Paese di origine, i canali distributivi, le operazioni di co-branding, i testimonial e gli eventi sponsorizzati. Nel caso Ferrari, il legame con l'Italia e con il Made in Italy, con la Formula 1, con le competizioni internazionali e con la cultura automobilistica di eccellenza rafforza ulteriormente l'immagine del marchio. Le associazioni secondarie costituiscono quindi una componente importante della brand image, ma si inseriscono all'interno di una struttura più ampia comprendente attributi, benefici, atteggiamenti e qualità complessiva delle associazioni.

2.2.3 La brand perception

Il concetto di brand perception, infine, può essere inteso come la dimensione psicologica e processuale del fenomeno, ovvero come il processo cognitivo e affettivo attraverso il quale ciascun consumatore elabora gli stimoli relativi al marchio e ne costruisce, aggiorna e trasforma nel tempo una rappresentazione propria.

La brand perception è dunque un costrutto più ampio e dinamico della brand image, in quanto comprende non soltanto la fotografia della rappresentazione attuale del marchio, ma anche l'insieme dei processi attraverso i quali tale rappresentazione si

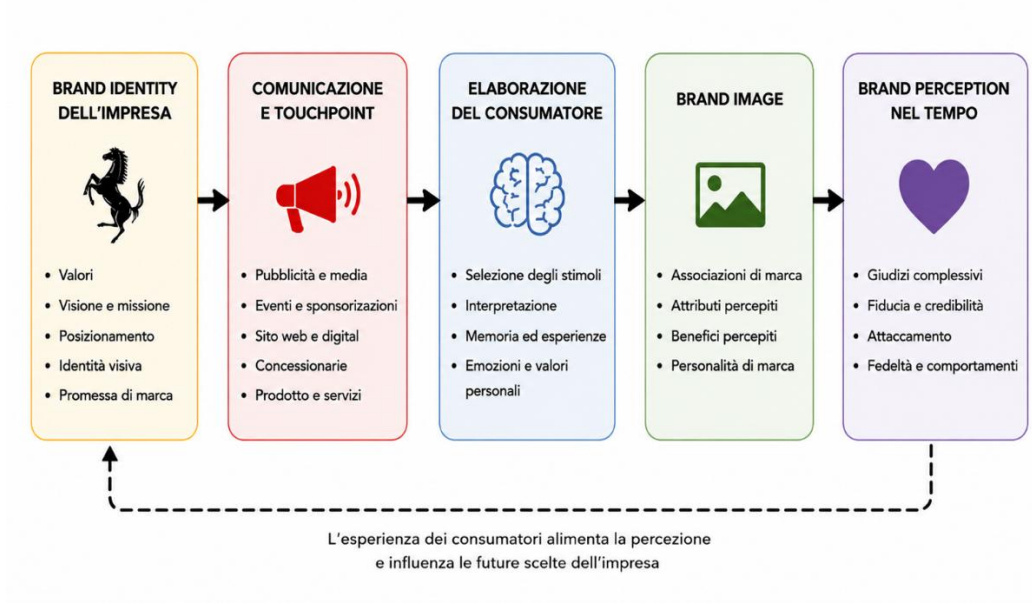
forma, si consolida e si modifica[151]. La distinzione, pur essendo talvolta sottile sul piano operativo, orienta la scelta degli strumenti di rilevazione, ovvero le indagini sulla brand image privilegiano misure aggregate e statiche, mentre quelle sulla brand perception possono includere dimensioni individuali e dinamiche.

È precisamente sulla brand perception, così intesa, che si concentra il presente lavoro. La triade concettuale qui ricostruita fornisce infatti l'inquadramento necessario per lo studio del caso Ferrari, dove l'identità è il sistema di significati costruito dall'impresa e ricostruito nel Capitolo 1, l'immagine è la rappresentazione del marchio diffusa presso i pubblici, e la percezione è il processo attraverso il quale tale rappresentazione si forma e si trasforma, tanto presso il pubblico generalista quanto presso i clienti effettivi.

Poiché Ferrari opera nel segmento del lusso, la comprensione della sua percezione richiede tuttavia un passaggio ulteriore, ovvero l'esame delle logiche specifiche che governano il valore percepito in tale segmento, cui è dedicato il paragrafo seguente.

La Figura 2.3 rappresenta graficamente la relazione fra i tre costrutti.

Figura 2.3 – *Relazione tra brand identity, brand image e brand perception*



Fonte: *elaborazione su Kapferer J.-N., (2012) e Keller K. L., Swaminathan V., (2020).*

2.3 La percezione del brand nei mercati del lusso

L'analisi della percezione di marca assume caratteri peculiari quando applicata ai mercati del lusso, nei quali le logiche di costruzione del valore percepito differiscono in modo sostanziale, e talvolta radicale, rispetto a quelle del marketing di massa. Poiché

[151] Sulla distinzione, sottile ma rilevante, fra brand image (rappresentazione attuale e statica) e brand perception (processo dinamico di formazione e trasformazione della rappresentazione) si veda la discussione in: Keller K. L., Swaminathan V., (2020), op. cit., capitolo 2.

Ferrari si colloca in modo paradigmatico in tale segmento, è indispensabile approfondire le specificità della percezione nei luxury brand.

Il concetto di lusso ha una definizione notoriamente sfuggente e multidimensionale. Sul piano etimologico, il termine deriva dal latino luxus, che indicava in origine l'eccesso, la sovrabbondanza e lo sfarzo, con una connotazione non di rado negativa di dismisura e di dissipazione[152]. La progressiva rivalutazione del concetto e la sua connessione con l'eccellenza, la raffinatezza e il buon gusto costituiscono un fenomeno relativamente recente, che accompagna l'affermazione della società dei consumi e la nascita del lusso moderno come categoria economica e culturale.

Sul piano analitico, uno dei contributi più influenti alla definizione del lusso è quello di Dubois, Laurent e Czellar[153], i quali individuano sei caratteristiche costitutive del prodotto di lusso, ovvero una qualità eccellente, un prezzo molto elevato, la rarità e l'esclusività, una forte componente estetica e polisensoriale, un'eredità e una storia personale, e infine un carattere di superfluità rispetto ai bisogni funzionali[154]. Tali sei caratteristiche, pur non essendo tutte necessariamente presenti in ogni prodotto di lusso, ne delineano il profilo tipico e ne differenziano la natura rispetto ai prodotti del mercato di massa. Il prodotto di lusso, in questa prospettiva, non è definito primariamente dalla sua funzione, ma dal suo valore simbolico, estetico ed edonistico.

L'applicazione di tale griglia al caso Ferrari restituisce un risultato di notevole interesse analitico, poiché il Cavallino soddisfa pienamente, e simultaneamente, tutte e sei le caratteristiche costitutive del prodotto di lusso[155]. La qualità eccellente si manifesta nell'ingegneria e nella cura costruttiva delle vetture, assemblate a Maranello attraverso processi che integrano la lavorazione artigianale di alta specializzazione con le tecnologie più avanzate, e trova riscontro oggettivo in prestazioni che si collocano stabilmente ai vertici assoluti del comparto. Il prezzo molto elevato caratterizza l'intera gamma, con listini che si posizionano nella fascia più alta del mercato automobilistico e con edizioni limitate ed esemplari storici che hanno stabilito record assoluti nelle aste internazionali. La rarità e l'esclusività costituiscono una scelta strategica deliberata, poiché la produzione è mantenuta strutturalmente al di sotto della domanda, secondo una massima attribuita allo stesso fondatore per la quale occorrerebbe consegnare sempre un'automobile in meno rispetto a quelle richieste dal mercato, dove l'accesso ai modelli più esclusivi è subordinato a criteri di selezione riservati ai clienti più fedeli[156].

Le restanti tre caratteristiche risultano altrettanto sviluppate. La componente estetica e polisensoriale è al centro dell'identità stessa del prodotto, dal design delle carrozzerie

---

[152] Treccani, Vocabolario della lingua italiana, voce "lusso", tratto da: https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/

[153] Bernard Dubois (1947-2003) è stato professore di marketing presso HEC Paris; Gilles Laurent è professore emerito di marketing presso la medesima istituzione; Sándor Czellar è professore di marketing presso l'Università di Losanna. tratto da: https://www.hec.edu/en, https://www.unil.ch/hec/en/home.html

[154] Dubois B., Laurent G., Czellar S., (2001), Consumer Rapport to Luxury. Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes, HEC Paris, Working Paper 736. Il contributo costituisce uno dei riferimenti più citati negli studi sul comportamento del consumatore di lusso.

[155] Dubois B., Laurent G., Czellar S., (2001), op. cit. L'applicazione della griglia delle sei caratteristiche al caso Ferrari qui proposta costituisce un adattamento fondato sulle evidenze ricostruite nel Capitolo 1.

[156] Sulla politica di produzione deliberatamente contenuta rispetto alla domanda e sui dati economici del marchio si rinvia al Capitolo 1. La massima secondo cui occorrerebbe vendere "sempre una Ferrari in meno rispetto a quelle che il mercato richiede" è tradizionalmente attribuita allo stesso Enzo Ferrari.

al rosso iconico della livrea, fino alla sonorità inconfondibile dei propulsori, capace di coinvolgere la sfera visiva, uditiva e tattile in un'esperienza autenticamente multisensoriale[157]. L'eredità e la storia personale operano su un duplice piano, poiché alla profondità storica del marchio, sulla quale si tornerà nel sottoparagrafo 2.3.2, si affianca la dimensione biografica del singolo cliente, per il quale l'acquisto rappresenta non di rado il coronamento di un'aspirazione coltivata per un'intera vita, che carica il bene di una valenza affettiva del tutto peculiare. La superfluità, infine, è connaturata alla natura stessa del prodotto, dal momento che una vettura sportiva dalle prestazioni estreme non risponde ad alcun bisogno funzionale di mobilità, e il suo acquisto è motivato in via pressoché esclusiva dal valore simbolico, edonistico ed espressivo del bene. Ferrari costituisce dunque un caso paradigmatico di prodotto di lusso nella sua accezione più piena, nel quale le caratteristiche costitutive della categoria non soltanto coesistono, ma si rafforzano reciprocamente, e tale completezza prepara l'analisi delle dimensioni del valore percepito sviluppata nel sottoparagrafo seguente.

2.3.1 Le dimensioni del valore percepito del lusso

Sul piano dell'analisi del valore percepito, una delle classificazioni più diffuse e operativamente utilizzate è quella proposta da Vigneron e Johnson[158], i quali individuano un insieme di dimensioni costitutive del valore del lusso percepito, organizzate in due aree fondamentali[159]. La prima area, di natura personale, comprende le dimensioni che rinviano ai benefici che il consumatore trae individualmente dal possesso e dall'uso del prodotto di lusso, indipendentemente dalla loro visibilità sociale. La seconda area, di natura non personale o sociale, comprende le dimensioni che rinviano ai benefici relazionali e sociali che il consumatore ottiene dall'esibizione del prodotto presso pubblici terzi.[160]

[157] La sonorità dei propulsori costituisce da sempre un tratto distintivo dell'identità sensoriale del marchio, oggetto di specifica attenzione progettuale al pari delle prestazioni e del design, al punto da essere comunemente considerata una vera e propria firma acustica del Cavallino.

[158] Franck Vigneron è professore di marketing presso la California State University, Northridge; Lester W. Johnson è professore di marketing presso la Swinburne University of Technology di Melbourne. tratto da: https://www.csun.edu/marketing/franck-vigneron, https://www.swinburne.edu.au/

[159] Vigneron F., Johnson L. W., (2004), Measuring Perceptions of Brand Luxury, in Journal of Brand Management, vol. 11, n. 6, pp. 484-506. Il modello, denominato Brand Luxury Index (BLI), individua cinque dimensioni del valore del lusso percepito, riconducibili a una componente personale e a una componente non personale (sociale).

[160] La diversa collocazione di qualità percepita e unicità dipende dal passaggio dal modello motivazionale del 1999 al Brand Luxury Index del 2004, nel quale tali dimensioni sono ricondotte alle percezioni non personali.

Tabella 2.4 – *Le dimensioni del valore del lusso percepito secondo Vigneron e Johnson*

Dimensione	Area	Contenuto
Edonistica	Personale	Piacere intrinseco, gratificazione sensoriale ed emotiva
Estensione del sé	Personale	Espressione e rafforzamento dell'identità personale
Unicità (rarità)	Personale/Sociale	Distinzione individuale attraverso la rarità del bene
Consumo vistoso	Sociale	Visibilità e segnalazione sociale del consumo
Qualità percepita	Sociale	Eccellenza dei materiali, della lavorazione, delle prestazioni

Fonte: *elaborazione su Vigneron F., Johnson L. W., (2004), Measuring Perceptions of Brand Luxury.*

Le dimensioni individuate da Vigneron e Johnson, sintetizzate nella Tabella 2.4, operano in modo interconnesso e concorrono congiuntamente alla costruzione del valore percepito del marchio del lusso. La dimensione edonistica rinvia al piacere intrinseco che il consumatore trae dal possesso e dall'uso del bene; la dimensione dell'estensione del sé rinvia alla capacità del bene di esprimere e rafforzare l'identità personale del consumatore; la dimensione dell'unicità rinvia alla distinzione individuale conferita dalla rarità del bene; la dimensione del consumo vistoso[161] rinvia alla visibilità e alla segnalazione sociale del consumo; la dimensione della qualità percepita, infine, rinvia all'eccellenza dei materiali, della lavorazione e delle prestazioni[162]. Nel caso Ferrari, tutte le dimensioni appaiono fortemente sviluppate, con una particolare prevalenza delle dimensioni del consumo vistoso, dell'unicità e della qualità percepita, come confermeranno le evidenze empiriche del Capitolo 4.

Al cuore della strategia dei marchi del lusso si colloca il principio di rarità, secondo il quale il valore percepito di un bene è funzione inversa della sua diffusione. Kapferer e Bastien[163] distinguono fra una rarità basata sui fattori produttivi, connessa alla limitatezza naturale, tecnica o delle materie prime, e una rarità costruita, connessa alle scelte deliberate dell'impresa in materia di edizione, di informazione e di distribuzione[164]. La gestione della rarità costituisce una delle sfide strategiche centrali dei marchi del lusso, chiamati a bilanciare l'esigenza di crescita e di redditività con quella

[161] Sul concetto di consumo vistoso si veda Veblen, T. (1899), The Theory of the Leisure Class, New York, Macmillan.

[162] Il modello di Vigneron e Johnson riprende e sviluppa il quadro concettuale precedentemente proposto dagli stessi autori in: Vigneron F., Johnson L. W., (1999), A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior, in Academy of Marketing Science Review, vol. 1999, n. 1.

[163] Vincent Bastien, già amministratore delegato di Louis Vuitton e di Yves Saint Laurent Parfums, è stato professore affiliato presso HEC Paris, dove ha insegnato strategia del lusso. tratto da: https://www.hec.edu/en/faculty-research/faculty-directory/faculty-member/bastien-vincent

[164] Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), The Luxury Strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, Kogan Page, London, 2ª ed., capitolo 3. Gli autori discutono altresì il concetto di "rarità abbondante" (abundant rarity) quale sfida strategica dei grandi marchi del lusso contemporanei.

di preservare l'esclusività che ne fonda il valore. Gli autori parlano, a tale proposito, di una tensione fra la crescita dimensionale del marchio e la necessità di mantenere una rarità percepita.

Ferrari costituisce, sotto questo profilo, un caso di studio esemplare di gestione riuscita della tensione fra crescita ed esclusività. Il marchio ha infatti perseguito una strategia di crescita fondata non sull'ampliamento dei volumi, mantenuti deliberatamente contenuti e calibrati sulla domanda, bensì sull'innalzamento del valore unitario, sull'estensione dell'ecosistema esperienziale e sulla valorizzazione del brand attraverso attività collaterali. Tale strategia ha consentito a Ferrari di conseguire una crescita economica sostenuta senza compromettere, e anzi rafforzando, la percezione di esclusività e di rarità che ne costituisce il principale fattore di valore. La capacità di preservare la rarità percepita a fronte della crescita economica rappresenta, in ultima istanza, uno dei tratti più distintivi e strategicamente rilevanti del modello Ferrari[165].

2.3.2 Autenticità, eredità e artigianalità nel caso Ferrari

Fra le fonti del valore percepito dei marchi del lusso, un rilievo crescente è attribuito, nella letteratura più recente, alle dimensioni dell'autenticità, dell'eredità e dell'artigianalità. L'autenticità di marca designa la percezione, da parte del consumatore, che il marchio sia genuino, coerente con le proprie origini e fedele alla propria essenza, in opposizione a ciò che è percepito come artificioso o meramente commerciale[166]. In un contesto di mercato caratterizzato da una crescente proliferazione di offerte e da una diffusa saturazione comunicativa, l'autenticità è divenuta un fattore di differenziazione sempre più prezioso, particolarmente per i marchi del lusso, il cui valore riposa in larga misura sulla credibilità della loro promessa.

Strettamente connessa all'autenticità è la dimensione dell'eredità di marca, ovvero del patrimonio di storia e di tradizioni che il marchio ha accumulato nel tempo. L'eredità costituisce un asset di natura peculiare, in quanto non è replicabile né acquisibile sul mercato, essendo radicato nella storia effettiva del marchio e nella sua continuità nel tempo[167]. I marchi del lusso dotati di una lunga e prestigiosa eredità dispongono di un vantaggio competitivo difficilmente colmabile dai concorrenti di più recente costituzione. Ferrari, con la sua storia quasi secolare, la sua ininterrotta presenza ai vertici del motorsport e la sua leggenda fondativa legata alla figura di Enzo Ferrari, dispone di un'eredità di marca di eccezionale profondità e ricchezza, che costituisce una delle principali fonti del suo valore percepito e uno dei suoi più solidi fattori di differenziazione.

---

[165] Sulla strategia di crescita fondata sull'innalzamento del valore unitario piuttosto che sull'aumento dei volumi, adottata da Ferrari in particolare a seguito della quotazione in Borsa del 2015-2016, si vedano i dati economici ricostruiti nel Capitolo 1.

[166] Sul ruolo dell'autenticità (brand authenticity) come dimensione sempre più rilevante del valore dei marchi, in particolare di quelli del lusso, si veda: Berthon P., Pitt L., Parent M., Berthon J.-P., (2009), Aesthetics and Ephemerality. Observing and Preserving the Luxury Brand, in California Management Review, vol. 52, n. 1, pp. 45-66. Gli autori individuano nell'estetica e nell'autenticità due pilastri fondamentali del valore del marchio di lusso.

[167] Sul valore strategico dell'eredità di marca (brand heritage) e sulla sua gestione, si veda: Kapferer J.-N., (2015), Kapferer on Luxury. How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare, Kogan Page, London, capitolo 4. L'eredità costituisce un asset non replicabile, in quanto radicato nella storia effettiva del marchio.

La dimensione dell'artigianalità, infine, rinvia all'eccellenza della lavorazione che caratterizza i grandi marchi del lusso e garantisce la qualità eccellente che ne giustifica il posizionamento e il premio di prezzo[168]. Nel caso Ferrari, la dimensione artigianale si coniuga in modo distintivo con l'eccellenza tecnologica e ingegneristica, dando luogo a un modello produttivo nel quale la lavorazione manuale, di elevata specializzazione, si integra con le più avanzate tecnologie, e nel quale ogni vettura è il risultato di un processo che conserva, pur nella dimensione industriale, i caratteri della produzione artigianale d'eccellenza. Tale combinazione di artigianalità, eredità e autenticità costituisce, in ultima istanza, uno dei fondamenti più profondi e difficilmente imitabili del valore del brand Ferrari.

2.4 La customer experience nella percezione del brand

La percezione di un brand non si forma soltanto attraverso l'esposizione alle sue rappresentazioni mediate, ma anche, e in misura determinante per i clienti effettivi, attraverso l'esperienza diretta del prodotto e dei servizi che lo accompagnano. L'insieme di tali esperienze, che la letteratura designa con l'espressione customer experience, comprende ogni momento di contatto fra il cliente e l'impresa, dal primo approccio informativo all'assistenza post-vendita, concorrendo in modo decisivo alla formazione dei giudizi e degli atteggiamenti verso il marchio[169].

Per un brand del lusso come Ferrari, la customer experience assume un rilievo del tutto particolare, poiché la promessa implicita del marchio include un livello di servizio coerente con l'eccellenza del prodotto, e ogni scostamento da tale standard rischia di incrinare la percezione complessiva. Il presente paragrafo esamina i tre aspetti della customer experience direttamente rilevanti per l'analisi empirica del presente lavoro, ovvero il percorso del cliente e i suoi punti di contatto con il marchio, la qualità del servizio e la gestione delle criticità, e la soddisfazione del cliente con la sua traduzione in fedeltà. Si tratta, come si vedrà, delle dimensioni sulle quali si concentrano le variabili osservate presso i clienti effettivi del marchio e i test statistici sviluppati nel Capitolo 4.

2.4.1 Il customer journey e i touchpoint

La riflessione più recente sulla customer experience ha adottato una prospettiva processuale incentrata sul concetto di customer journey. Il contributo di riferimento è quello di Lemon e Verhoef[170], i quali definiscono la customer experience come: "la risposta cognitiva, emotiva, comportamentale, sensoriale e sociale del consumatore alle attività dell'impresa lungo l'intero percorso di relazione con il marchio"[171]. Tale percorso

---

[168] Chevalier M., Mazzalovo G., (2008), Luxury Brand Management. A World of Privilege, Wiley, Singapore, capitolo 2. Gli autori sottolineano il ruolo della "cultura del prodotto" e dell'eccellenza artigianale (savoir-faire) come fondamenti del valore dei grandi marchi del lusso.

[169] L'esperienza diretta del prodotto e del servizio costituisce, accanto alla comunicazione, la seconda grande fonte di formazione delle associazioni di marca nella memoria del consumatore. Si veda: Keller K. L., Swaminathan V., (2020), op. cit., capitolo 2.

[170] Katherine N. Lemon è professoressa di marketing presso la Carroll School of Management del Boston College; Peter C. Verhoef è professore di marketing presso l'Università di Groninga, nei Paesi Bassi. tratto da: https://www.bc.edu/bc-web/schools/carroll-school.html, https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/

[171] Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in Journal of Marketing, vol. 80, n. 6, pp. 69-96. Gli autori propongono un modello del customer

si articola in tre fasi fondamentali, ovvero la fase preacquisto, che comprende i momenti della consapevolezza, della considerazione e della valutazione; la fase di acquisto, che comprende la scelta e la transazione; e la fase post-acquisto, che comprende il consumo, l'uso, l'assistenza e lo sviluppo della fedeltà.

Tabella 2.5 – *Le fasi del customer journey e i principali touchpoint nel caso Ferrari*

Fase	Momenti	Principali touchpoint Ferrari
Pre-acquisto	Consapevolezza, considerazione, valutazione	Pubblicità, media, passaparola, eventi, musei
Acquisto	Scelta, ordine, personalizzazione, transazione	Concessionaria, personale di vendita, programmi Tailor Made
Post-acquisto	Consumo, uso, assistenza, fedeltà	Servizi post-vendita, gestione reclami, community, eventi clienti

Fonte: *elaborazione su Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), Understanding Customer Experience.*

La Figura 2.4 ne offre una rappresentazione grafica.

Figura 2.4 – *Il customer journey del cliente Ferrari e i principali touchpoint*

Fonte: *elaborazione su Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016).*

journey articolato in tre fasi (preacquisto, acquisto, post-acquisto) e classificano i touchpoint in quattro categorie (di proprietà della marca, del partner, del cliente, sociali/esterni).

Ciascuna fase del customer journey è caratterizzata da molteplici touchpoint, ovvero punti di contatto fra il consumatore e il marchio, che Lemon e Verhoef classificano in quattro categorie. I touchpoint di proprietà della marca sono quelli direttamente controllati dall'impresa, quali i siti web, i punti vendita e la comunicazione pubblicitaria. I touchpoint del partner sono quelli gestiti congiuntamente con soggetti terzi, quali i rivenditori e gli intermediari. I touchpoint del cliente sono quelli riconducibili all'azione del consumatore stesso, quali le esperienze pregresse. I touchpoint sociali ed esterni, infine, sono quelli indipendenti dall'impresa, quali le recensioni online, le opinioni di terzi e l'influenza dei gruppi di riferimento. La gestione della customer experience consiste, in larga misura, nell'orchestrazione coerente dei numerosi touchpoint lungo l'intero customer journey, in modo da garantire un'esperienza uniforme e coerente con l'identità del marchio. La Tabella 2.5 illustra l'articolazione del customer journey nel caso Ferrari, evidenziando la molteplicità e la ricchezza dei touchpoint in ciascuna fase[172].

2.4.2 La qualità del servizio e il service recovery

La percezione della qualità del servizio costituisce una componente essenziale della customer experience, tanto più rilevante quanto più elevato è il posizionamento del marchio. In termini generali, la qualità percepita di un servizio non coincide con la sua qualità oggettiva, ma scaturisce dal confronto fra le aspettative maturate dal cliente prima dell'erogazione e la prestazione da lui effettivamente percepita, secondo una logica che anticipa quella della customer satisfaction esaminata nel sottoparagrafo seguente[173]. Per un marchio come Ferrari, le cui promesse implicite collocano le aspettative dei clienti ai massimi livelli, ogni interazione di servizio rappresenta dunque una verifica esigente della coerenza fra la promessa del brand e la sua realizzazione concreta. Un rilievo particolare assumono, in questa prospettiva, le situazioni critiche, ovvero i disservizi e i reclami, la cui gestione è designata in letteratura con l'espressione service recovery. Gli studi sul tema hanno evidenziato l'esistenza di un vero e proprio paradosso del recupero del servizio, secondo il quale una gestione eccellente di un disservizio può condurre a livelli di soddisfazione del cliente addirittura superiori a quelli precedenti al disservizio stesso[174]. La gestione dei reclami costituisce pertanto, per i marchi del lusso, non soltanto un presidio di contenimento del danno, ma una potenziale leva di rafforzamento della relazione con il cliente, e rappresenta una variabile strategica per la tutela del valore percepito. È precisamente su tale variabile che si concentrerà il primo dei due test statistici sviluppati nel Capitolo 4.

2.4.3 Customer satisfaction, fedeltà e valore del cliente

Il momento sintetico della customer experience è costituito dalla customer satisfaction, ovvero dalla valutazione complessiva del cliente circa la sua esperienza con

[172] Sull'importanza dell'orchestrazione coerente dei touchpoint attraverso i diversi canali, secondo una logica omnicanale, si veda: Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), op. cit., pp. 76-80.

[173] Grönroos C., (1984), A Service Quality Model and Its Marketing Implications, in European Journal of Marketing, vol. 18, n. 4, pp. 36-44. L'autore distingue fra una qualità tecnica del servizio, relativa a ciò che il cliente riceve, e una qualità funzionale, relativa al modo in cui il servizio viene erogato.

[174] Smith A. K., Bolton R. N., Wagner J., (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in Journal of Marketing Research, vol. 36, n. 3, pp. 356-372.

il marchio. Il modello teorico di riferimento è il cosiddetto paradigma della non-conferma delle aspettative, formulato da Richard Oliver[175], secondo il quale: "la soddisfazione deriva dal confronto fra le aspettative che il cliente nutriva prima dell'esperienza e la prestazione da lui effettivamente percepita. Quando la prestazione percepita eguaglia o supera le aspettative si genera soddisfazione; quando resta al di sotto si genera insoddisfazione"[176]. La customer satisfaction è dunque un costrutto relazionale e comparativo, che dipende non soltanto dalla qualità oggettiva dell'esperienza, ma anche dal livello delle aspettative, il quale, nei marchi del lusso, è per definizione molto elevato.

La soddisfazione costituisce, a sua volta, la premessa fondamentale della fedeltà del cliente (customer loyalty). Oliver ha distinto quattro fasi progressive della fedeltà, ovvero una fedeltà cognitiva, fondata sulle informazioni e sulle convinzioni; una fedeltà affettiva, fondata sull'atteggiamento positivo e sul gradimento; una fedeltà conativa, fondata sull'intenzione di riacquisto; e una fedeltà d'azione, fondata sul comportamento effettivo di riacquisto e sulla resistenza alle offerte concorrenti[177]. Il passaggio dalla semplice soddisfazione alla fedeltà profonda non è automatico, e costituisce anzi uno degli obiettivi strategici centrali della gestione della customer experience.

La rilevanza economica della soddisfazione e della fedeltà si esprime, in ultima istanza, nel concetto di valore del cliente nel tempo (customer lifetime value), ovvero nel valore attuale dei flussi di reddito che un cliente fedele genera per l'impresa lungo l'intera durata della relazione. Un cliente soddisfatto e fedele non soltanto ripete gli acquisti nel tempo, ma tende ad ampliare la propria spesa, a mostrarsi meno sensibile al prezzo e a generare passaparola positivo, agendo di fatto come un promotore del marchio presso i propri gruppi di riferimento[178]. Per Ferrari, la cui base di clienti effettivi è caratterizzata da tassi di fedeltà eccezionalmente elevati e da una spiccata propensione al riacquisto e alla collezione, la tutela della customer experience e della soddisfazione dei clienti costituisce dunque un fattore strategico di primaria importanza, la cui verifica empirica costituisce l'oggetto specifico dei capitoli successivi.

2.5 L'applicazione del quadro teorico al caso Ferrari

Nei paragrafi precedenti si è ricostruito il quadro teorico della percezione del brand nelle sue componenti essenziali, ovvero la nozione di brand come asset e sistema di significati, la triade concettuale formata da identità, immagine e percezione, le specificità del valore percepito nei mercati del lusso e il ruolo della customer experience nella formazione dei giudizi dei clienti. La trattazione ha proceduto sul piano della teoria

[175] Richard L. Oliver è professore emerito di management presso la Owen Graduate School of Management della Vanderbilt University; i suoi studi hanno fondato la moderna teoria della customer satisfaction. tratto da: https://business.vanderbilt.edu/

[176] Oliver R. L., (1980), A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in Journal of Marketing Research, vol. 17, n. 4, pp. 460-469.

[177] Oliver R. L., (1999), Whence Consumer Loyalty? in Journal of Marketing, vol. 63, Special Issue, pp. 33-44. L'autore distingue quattro fasi della fedeltà, ovvero cognitiva, affettiva, conativa e d'azione, e analizza le condizioni per il passaggio dalla semplice soddisfazione alla fedeltà profonda.

[178] Sul legame fra soddisfazione, fedeltà e valore economico del cliente nel tempo (customer lifetime value) si veda anche: Zeithaml V. A., (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in Journal of Marketing, vol. 52, n. 3, pp. 2-22.

generale, accompagnata da puntuali parallelismi con il caso Ferrari. Il presente paragrafo compie il passaggio inverso, assume il Cavallino come oggetto specifico dell'analisi e riconduce organicamente al caso di studio le categorie fin qui introdotte, con l'obiettivo di precisare che cosa significhi, in concreto, studiare la percezione del brand Ferrari e attraverso quali dimensioni essa possa essere osservata e misurata empiricamente.

2.5.1 La percezione del brand alla luce del quadro teorico

Sul piano dell'identità e dell'immagine, il caso Ferrari presenta una condizione di allineamento non comune. L'identità del marchio, ricostruita nel Capitolo 1 e sintetizzata attraverso il prisma di Kapferer nella Tabella 2.3, poggia su un nucleo stabile di significati, ovvero l'eredità agonistica, l'eccellenza tecnico-prestazionale, il design italiano e l'esclusività, che l'impresa ha comunicato con straordinaria continuità nel tempo; e le associazioni dominanti presso il pubblico internazionale, dal lusso allo status, dall'esclusività alla velocità, ricalcano fedelmente tali tratti identitari[179]. Quanto alla collocazione nel segmento del lusso, il paragrafo 2.3 ha mostrato come il Cavallino soddisfi simultaneamente tutte le caratteristiche costitutive del prodotto di lusso e presidi con pari intensità le dimensioni del valore percepito, con la rarità deliberatamente costruita e l'eredità non replicabile quali fonti peculiari del suo valore[180]. Tali risultati definiscono le condizioni di partenza dell'analisi, ovvero un sistema di significati nitido e un posizionamento di lusso pienamente sviluppato, sui quali si innesta la questione centrale del presente lavoro, ovvero come tale patrimonio si traduca nella percezione dei diversi pubblici.

Sul piano della percezione, il caso Ferrari presenta una peculiarità che ne fa un oggetto di studio particolarmente interessante. La percezione del marchio si forma infatti attraverso due canali profondamente diversi, ovvero, da un lato, l'esposizione alle rappresentazioni mediate del marchio, che riguarda un pubblico globale vastissimo e in massima parte estraneo all'acquisto, e, dall'altro, l'esperienza diretta del prodotto e dei servizi, che riguarda la ristretta cerchia dei clienti effettivi. Tale dualità, che il sottoparagrafo seguente formalizzerà nella distinzione fra immaginario ed esperienza vissuta, costituisce l'asse portante dell'impostazione empirica del presente lavoro.

Per i clienti effettivi, che giungono al marchio con aspettative straordinariamente elevate alimentate da tale immaginario, la qualità del servizio costituisce il banco di prova più severo della percezione del brand. Secondo la logica del paradigma della non-conferma delle aspettative, infatti, la soddisfazione dipende dal confronto fra attese e prestazione percepita, e quanto più alte sono le prime, tanto più esigente è il giudizio sulla seconda[181]. In tale prospettiva, la gestione dei reclami rappresenta il momento di massima criticità, nel quale la promessa del marchio è messa alla prova nelle condizioni più sfavorevoli, mentre la soddisfazione complessiva costituisce l'esito sintetico

[179] Per la ricostruzione dell'identità si rinvia al Capitolo 1; per l'applicazione del prisma dell'identità si veda la Tabella 2.3 e, per il modello, Kapferer J.-N., (2012), op. cit., pp. 158-180.

[180] Si vedano, rispettivamente, l'applicazione delle sei caratteristiche di Dubois, Laurent e Czellar svolta al paragrafo 2.3, le dimensioni di Vigneron e Johnson sintetizzate nella Tabella 2.4 e l'analisi di autenticità, eredità e artigianalità del sottoparagrafo 2.3.2.

[181] Oliver R. L., (1980), op. cit. Sul ruolo della gestione dei disservizi nella formazione del giudizio complessivo si veda anche: Smith A. K., Bolton R. N., Wagner J., (1999), op. cit.

dell'intera esperienza. Non è dunque casuale che l'analisi inferenziale sviluppata nel Capitolo 4 si concentri precisamente su queste due variabili.

2.5.2 Le dimensioni osservabili: immaginario ed esperienza

Alla luce del percorso compiuto, è possibile definire con precisione le dimensioni osservabili della percezione del brand Ferrari. Il passaggio dall'apparato teorico all'analisi empirica richiede infatti un'operazione di operazionalizzazione, ovvero di traduzione dei costrutti teorici in variabili effettivamente osservabili e misurabili[182]. Alcune dimensioni della percezione, quali le associazioni primarie o le aspettative sul futuro, si prestano a una rilevazione presso il pubblico generalista; altre, quali la qualità dell'esperienza di acquisto o la gestione dei reclami, richiedono una rilevazione presso il sotto-insieme più circoscritto dei clienti effettivi, ovvero di coloro che hanno avuto un contatto diretto con il prodotto e con i servizi del marchio[183].

Questa distinzione assume rilievo anche sul piano metodologico, poiché i due studi utilizzati nella parte empirica fanno riferimento a popolazioni e modalità di rilevazione differenti. Lo studio "Chasing Red" riguarda il pubblico generalista e consente di osservare l'immaginario associato al marchio Ferrari, mentre lo studio di Janarthanan e Hariharan è riferito a un campione di clienti effettivi e permette di analizzare la percezione maturata attraverso l'esperienza diretta con il prodotto e con i servizi del marchio. I due insiemi di dati devono quindi essere considerati separatamente, in quanto rispondono a obiettivi conoscitivi diversi e preparano l'approfondimento metodologico sviluppato nel Capitolo 3.

La prima dimensione osservabile è quella dell'immaginario, che designa la componente della percezione formatasi in assenza di un'esperienza diretta del prodotto, attraverso l'esposizione del consumatore a stimoli mediati, quali la comunicazione del marchio, le narrazioni cinematografiche e mediatiche, la copertura delle attività sportive e, più in generale, l'intero sistema di rappresentazioni culturali e simboliche che ruotano attorno al Cavallino. Tale dimensione riveste un'importanza peculiare nel caso Ferrari poiché, come si è più volte osservato, la grande maggioranza dei consumatori che conoscono il marchio e ne condividono l'immaginario non è cliente effettivo e con ogni probabilità non lo diventerà mai[184]. La dimensione dell'immaginario è indagata, nella parte empirica del presente lavoro, attraverso i dati dello studio "Chasing Red", che esplora le associazioni primarie al marchio, l'appeal aspirazionale, i driver percepiti della forza del brand, il posizionamento competitivo e le aspettative sul futuro.

La seconda dimensione osservabile è quella dell'esperienza vissuta, che descrive la componente della percezione formatasi attraverso il contatto diretto del consumatore con il prodotto e con i servizi dell'impresa, dal momento dell'acquisto alla relazione con

[182] Sul problema dell'operazionalizzazione dei costrutti teorici nella ricerca di mercato, ovvero della loro traduzione in variabili osservabili e misurabili, si veda: Keller K. L., Lehmann D. R., (2006), Brands and Branding. Research Findings and Future Priorities, in Marketing Science, vol. 25, n. 6, pp. 740-759.

[183] La distinzione fra pubblico generalista e clienti effettivi ricalca, sul piano metodologico, la distinzione fra i due studi utilizzati nella parte empirica, illustrati in dettaglio nel Capitolo 3.

[184] Sul fenomeno per cui la notorietà e l'immaginario di Ferrari eccedono largamente la base dei clienti effettivi si vedano le considerazioni svolte nel Capitolo 1 in merito al carattere fortemente aspirazionale del marchio.

la concessionaria, dai servizi post-vendita alla gestione delle situazioni critiche. Tale dimensione è di interesse prevalente per i clienti effettivi del marchio, presso i quali contribuisce in misura decisiva al consolidamento o, in caso di esperienze negative, all'erosione del valore percepito. Essa è indagata attraverso i dati dello studio "A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference", condotto su un campione di clienti effettivi del marchio, che esplora i fattori di acquisto, la gestione dei reclami, il sistema di consegna, la soddisfazione complessiva e l'esperienza in concessionaria[185]. Su due di tali variabili, la gestione dei reclami e la soddisfazione complessiva, si concentrerà l'analisi inferenziale del Capitolo 4.

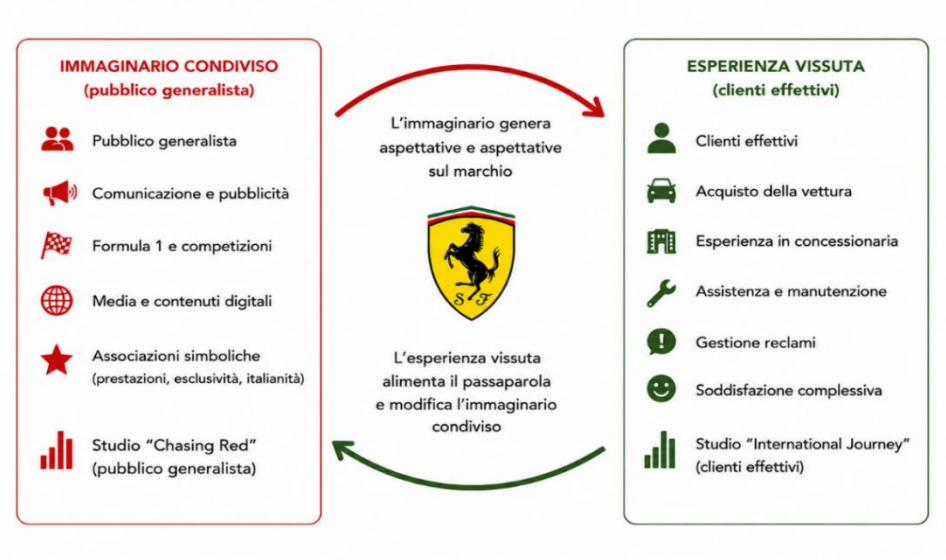
Le due dimensioni, pur concettualmente distinte, interagiscono in modo costante e circolare. Da un lato, l'immaginario genera nel consumatore aspettative specifiche, che vengono poi confrontate con l'esperienza diretta del prodotto secondo la logica della non-conferma delle aspettative; dall'altro, l'esperienza vissuta dei clienti effettivi alimenta, attraverso il passaparola e le comunicazioni digitali, l'immaginario condiviso del marchio, contribuendo a confermarne o a smentirne le rappresentazioni dominanti[186]. La coerenza fra le due dimensioni costituisce una condizione fondamentale della tenuta del brand nel tempo, poiché un eventuale scarto fra un immaginario molto positivo e un'esperienza vissuta deludente minerebbe la credibilità della promessa del marchio e ne eroderebbe progressivamente il valore percepito. La verifica empirica di tale coerenza nel caso Ferrari costituisce, in questa prospettiva, uno degli obiettivi conoscitivi del presente lavoro.

La Figura 2.5 rappresenta graficamente le due dimensioni e la loro interazione.

[185]I dati dello studio di Janarthanan e Hariharan, relativi a un campione di 200 clienti effettivi del marchio, sono presentati e analizzati in dettaglio nei Capitoli 3 e 4.

[186]Sul concetto di allineamento fra promessa di marca ed esperienza (brand promise alignment) come fattore di tenuta strategica dei marchi si veda: De Chernatony L., (2010), From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, Butterworth-Heinemann, Oxford, 3ª ed., capitolo 6; e Berry L. L., (2000), Cultivating Service Brand Equity, in Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, n. 1, pp. 128-137.

Figura 2.5 – *Le due dimensioni osservabili della percezione del brand Ferrari: immaginario ed esperienza vissuta*



Fonte: *elaborazione sulla base del quadro teorico e dello studio "Chasing Red" e dello studio di Janarthanan e Hariharan (2023).*

3. STRUMENTI STATISTICI PER L'ANALISI EMPIRICA

Il presente capitolo ha una funzione esclusivamente metodologica: presentare in modo organico gli strumenti matematico-statistici che saranno impiegati nella parte empirica della tesi. Dopo la ricostruzione storica e teorica sviluppata nei primi due capitoli, il lavoro richiede, infatti, un apparato formale che consenta di tradurre domande di ricerca in ipotesi verificabili sul piano quantitativo. Tale apparato è costituito dall'inferenza statistica e dalla cluster analysis.

Il percorso espositivo procede dal generale al particolare. Il paragrafo 3.1 richiama preliminarmente i concetti di stimatore e di distribuzione campionaria, con particolare riferimento alla proporzione campionaria e alle sue proprietà. Il paragrafo 3.2 presenta i concetti fondamentali alla base del test di ipotesi: le nozioni di popolazione, campione, parametro e statistica campionaria, la formulazione dell'ipotesi nulla e dell'ipotesi alternativa, le tipologie di test, la regola decisionale basata sul valore critico e il criterio equivalente del p-value. Il paragrafo 3.3 presenta il test sulla proporzione: la variabile dicotomica e la distribuzione binomiale, l'approssimazione normale con la statistica test standardizzata, l'impostazione unilaterale destra e i criteri di scelta della soglia teorica. Il paragrafo 3.4 completa il quadro con l'errore di prima specie, l'errore di seconda specie e la potenza del test, elementi necessari per valutare l'affidabilità delle conclusioni inferenziali. Il paragrafo 3.5, infine, introduce la cluster analysis, descrivendone la logica di fondo, l'algoritmo k-means e i metodi gerarchici sintetizzati dal dendrogramma: si tratta dello strumento destinato alla segmentazione dei profili di percezione del brand.

In coerenza con questa impostazione, nel capitolo non vengono presentati dati né analizzati casi empirici: l'esposizione si mantiene deliberatamente sul piano generale degli strumenti. Il paragrafo conclusivo 3.6 giustifica, in via ipotetica, l'utilità di tali strumenti per lo studio della percezione di un brand come Ferrari, mentre la definizione dei casi analizzati, delle fonti empiriche e dei valori operativi dei parametri è rinviata al Capitolo 4.

3.1 Stimatori e distribuzioni campionarie

Prima di introdurre il test di ipotesi è utile richiamare, in forma essenziale, i concetti di stimatore e di distribuzione campionaria, sui quali l'intera inferenza statistica si fonda. L'inferenza muove da un'esigenza precisa: utilizzare l'informazione contenuta in un campione per formulare conclusioni su una popolazione più ampia, della quale non è possibile osservare tutte le unità. Ciò richiede strumenti che colleghino le quantità calcolate sui dati osservati ai parametri ignoti della popolazione.

3.1.1 Stimatori puntuali e loro proprietà

Si definisce stimatore una statistica campionaria, cioè una funzione delle osservazioni, utilizzata per attribuire un valore a un parametro ignoto della popolazione; il valore che lo stimatore assume nel campione effettivamente osservato è detto stima. Poiché campioni diversi conducono in generale a stime diverse, la qualità di uno stimatore non si giudica dal singolo valore prodotto, ma dal suo comportamento nell'insieme dei campioni possibili. Le proprietà usualmente richieste sono tre: la

correttezza, per cui il valore atteso dello stimatore coincide con il parametro da stimare; l'efficienza, per cui, a parità di correttezza, si preferisce lo stimatore con la minore variabilità; la consistenza, per cui, al crescere della numerosità campionaria, lo stimatore tende a concentrarsi sul valore vero del parametro.[187]

Nel caso che interessa la presente tesi il parametro ignoto è la proporzione p di unità della popolazione che presentano una caratteristica di interesse, e il suo stimatore naturale è la proporzione campionaria $\hat{p}$, pari al rapporto fra il numero di successi osservati e la numerosità campionaria. Si tratta di uno stimatore corretto, poiché il suo valore atteso coincide con il parametro da stimare:

$$E(\hat{p}) = p.$$

La proporzione campionaria gode inoltre delle proprietà di efficienza e di consistenza, il che la rende una base affidabile per le procedure inferenziali presentate nei paragrafi successivi.

3.1.2 La distribuzione campionaria della proporzione

Il concetto che consente di passare dalla stima puntuale all'inferenza vera e propria è quello di distribuzione campionaria: la distribuzione di probabilità che uno stimatore assume al variare di tutti i campioni estraibili dalla popolazione. Essa descrive quanto le stime possano discostarsi dal parametro per effetto del caso campionario ed è, in questo senso, il fondamento logico di ogni affermazione probabilistica sui risultati osservati.[188]

Nel caso della proporzione campionaria, la variabilità della distribuzione campionaria è misurata dalla varianza:

$$V(\hat{p}) = \frac{p(1-p)}{n}.$$

La radice quadrata di tale quantità, detta errore standard, esprime la dispersione media delle stime attorno al valore vero del parametro:

$$SE(\hat{p}) = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}.$$

Due aspetti meritano attenzione. In primo luogo, l'errore standard diminuisce al crescere della numerosità campionaria: campioni più ampi producono stime mediamente più vicine al parametro, in coerenza con la proprietà di consistenza. In secondo luogo, per il teorema del limite centrale la distribuzione campionaria della proporzione tende, al crescere della numerosità, a una distribuzione normale: è precisamente questa proprietà a giustificare l'approssimazione normale utilizzata nella costruzione della statistica test presentata nel paragrafo 3.3. I richiami qui svolti costituiscono dunque il ponte naturale verso il test di ipotesi, che altro non è se non un utilizzo formalizzato della distribuzione campionaria per decidere, con un livello di

[187] Sulle proprietà degli stimatori puntuali (correttezza, efficienza, consistenza) si vedano: Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit.; Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit.

[188] Sul concetto di distribuzione campionaria e sul teorema del limite centrale si vedano: Mood A. M., Graybill F. A., Boes D. C., (1974), op. cit.; Hogg R. V., McKean J. W., Craig A. T., (2019), op. cit.

rischio controllato, se l'evidenza osservata sia compatibile con un'affermazione sul parametro.

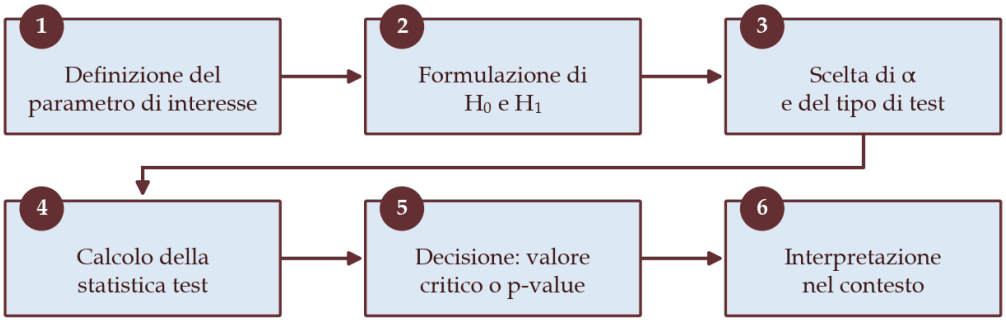
3.2 Fondamenti teorici del test di ipotesi

Prima di presentare il test sulla proporzione è necessario chiarire, sul piano teorico, che cosa sia un test di ipotesi e quali siano i suoi elementi costitutivi. Un test di ipotesi è una procedura dell'inferenza statistica che consente di prendere una decisione su un parametro ignoto della popolazione a partire da informazioni campionarie. Il punto di partenza è sempre una domanda empirica, tradotta in una coppia di ipotesi statistiche; il punto di arrivo è una decisione, fondata su una regola probabilistica, che può portare al rifiuto o al non rifiuto dell'ipotesi nulla.[189]

Nel linguaggio della ricerca di mercato, il test di ipotesi consente di passare da una semplice descrizione del campione a una valutazione più strutturata dell'evidenza empirica. Dire, ad esempio, che una certa quota dei rispondenti a un'indagine valuta positivamente un servizio è una descrizione campionaria. Chiedersi se tale proporzione sia significativamente superiore a una soglia teorica, invece, significa formulare un problema inferenziale.

La Figura 3.1 ne riepiloga la sequenza logica generale.

Figura 3.1 – *Sequenza logica generale di un test di ipotesi*



Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021) e Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M. (2021).*

3.2.1 Popolazione, campione, parametro e statistica

La popolazione è l'insieme teorico di riferimento su cui si vorrebbe formulare una conclusione; il campione è il sottoinsieme effettivamente osservato, dal quale provengono le informazioni utilizzate per l'inferenza.[190] Il parametro è una grandezza ignota della popolazione: è indicato con p e rappresenta la proporzione vera di unità che

[189] Per una trattazione generale della logica dei test di ipotesi si vedano: Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., capitolo 13; Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 8; Hogg R. V., McKean J. W., Craig A. T., (2019), Introduction to Mathematical Statistics, Pearson, Boston, 8ª ed.

[190] Sulla distinzione fra popolazione e campione e sulle condizioni di validità dell'inferenza si vedano: Cochran W. G., (1977), Sampling Techniques, Wiley, New York, 3ª ed., capitolo 1; Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 7.

possiedono la caratteristica di interesse. La statistica campionaria è invece una grandezza calcolata sui dati osservati; nel caso del test sulla proporzione è la proporzione campionaria $\hat{p}$.

La Tabella 3.1 riepiloga il significato dei simboli utilizzati nel seguito.

Tabella 3.1 – *Significato dei principali simboli utilizzati nei test*

Simbolo	Significato	Interpretazione nel test sulla proporzione
n	Numerosità campionaria	Numero di unità osservate nel campione
X	Successi osservati	Numero di unità che presentano la caratteristica
p	Parametro di popolazione	Quota di unità della popolazione che presenta la caratteristica
$\hat{p}$	Proporzione campionaria	X/n
p_0	Soglia teorica sotto H_0	Soglia minima di riferimento fissata dal disegno della ricerca
H_0	Ipotesi nulla	La proporzione non supera la soglia
H_1	Ipotesi alternativa	La proporzione supera la soglia
α	Errore di prima specie	Probabilità di rifiutare l'ipotesi nulla quando è vera, fissata convenzionalmente (es. 0,05)
β	Errore di seconda specie	Probabilità di non rifiutare H_0 quando H_1 è vera
γ	Potenza del test	$1 - \beta$
Z_{STAT}	Statistica test standardizzata	Valore da confrontare con il valore critico

Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021).*

3.2.2 Ipotesi nulla e ipotesi alternativa

Il cuore del test è la formulazione di due ipotesi contrapposte. L'ipotesi nulla, indicata con H_0, rappresenta la posizione di partenza del test. Essa descrive una situazione di assenza dell'effetto che si intende dimostrare, oppure una situazione in cui il parametro

non supera una determinata soglia. L'ipotesi alternativa, indicata con H_1, rappresenta invece la tesi che il ricercatore intende sostenere sulla base dell'evidenza campionaria.[191]

Nel test unilaterale destro sulla proporzione, che sarà lo strumento impiegato nella parte empirica della tesi, l'ipotesi nulla afferma che la proporzione non sia superiore alla soglia teorica; l'ipotesi alternativa afferma invece che tale proporzione sia superiore. La logica è prudenziale: il superamento della soglia non viene assunto in partenza, ma richiede che i dati forniscano un'evidenza sufficiente a sostenerlo.

La forma generale delle ipotesi di un test unilaterale destro sulla proporzione è:

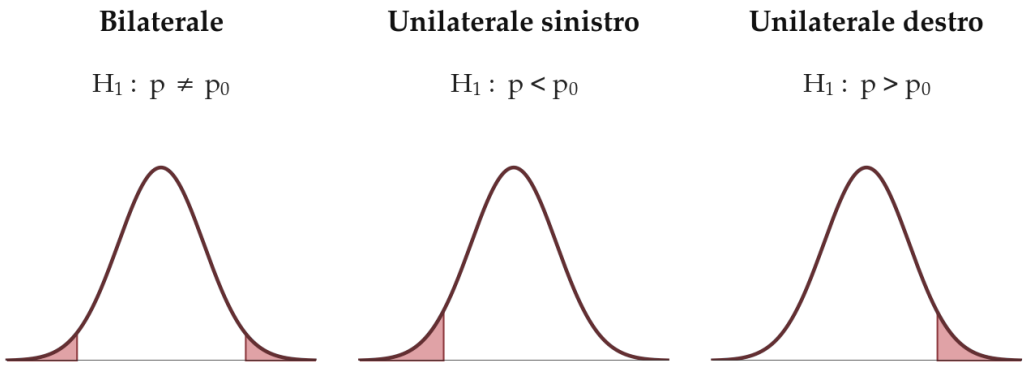
$$H_0: \ p \leq p_0 \qquad \text{contro} \qquad H_1: \ p > p_0.$$

Questa formulazione consente di tradurre in termini statistici una domanda ricorrente nella ricerca empirica: la quota di unità che presentano la caratteristica di interesse è sufficientemente elevata da superare la soglia teorica assunta come riferimento?

3.2.3 Tipologie di test: bilaterale e unilaterali

I test di ipotesi possono assumere forme diverse a seconda della struttura dell'ipotesi alternativa. Se l'interesse è verificare una differenza in entrambe le direzioni, si utilizza un test bilaterale; se l'interesse è verificare che il parametro sia inferiore a una soglia, si utilizza un test unilaterale sinistro; se l'interesse è verificare che il parametro sia superiore a una soglia, si utilizza un test unilaterale destro. La Figura 3.2 ne rappresenta graficamente le tre configurazioni.

Figura 3.2 – *Principali tipologie di test in base alla forma dell'ipotesi alternativa*



Fonte: *elaborazione su Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M. (2021).*

La Tabella 3.2 ne riepiloga la formulazione delle ipotesi.[192]

[191] Sulla formulazione delle ipotesi statistiche e sul ruolo asimmetrico di H_0 e H_1 si veda: Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., capitolo 13.

[192] Sulla scelta fra test unilaterale e bilaterale in funzione della direzionalità dell'ipotesi di ricerca si vedano: Hogg R. V., McKean J. W., Craig A. T., (2019), op. cit., capitolo 4; Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 8.

Tabella 3.2 – *Tipologie di test e formulazione delle ipotesi*

Tipo di test	Forma dell'ipotesi alternativa	Regione critica	Esempio di domanda di ricerca
Bilaterale	$H_1: \ p \neq p_0$	Due code	La proporzione è diversa dalla soglia?
Unilaterale sinistro	$H_1: \ p < p_0$	Coda sinistra	La proporzione è inferiore alla soglia?
Unilaterale destro	$H_1: \ p > p_0$	Coda destra	La proporzione è superiore alla soglia?

Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021).*

Nel presente lavoro l'attenzione si concentra sulla terza tipologia, poiché nelle applicazioni sviluppate nella parte empirica l'interesse non sarà stabilire se una proporzione sia genericamente diversa dalla soglia, ma verificare se essa sia maggiore. In tal caso la regione critica si colloca nella coda destra della distribuzione della statistica test.

3.2.4 Regola decisionale: valore critico e p-value

Dopo aver formulato le ipotesi, occorre definire una regola decisionale. La regola decisionale stabilisce quando l'evidenza campionaria è abbastanza forte da rifiutare H_0. Nel metodo del valore critico, tale regola si basa sul confronto fra la statistica test calcolata sui dati e un valore soglia ricavato dalla distribuzione teorica di riferimento.

Nel test unilaterale destro, la regione di rifiuto si colloca nella coda destra. Se la statistica osservata cade in tale regione, l'ipotesi nulla viene rifiutata; se non vi cade, l'ipotesi nulla non viene rifiutata. È preferibile parlare di "non rifiuto" anziché di "accettazione" di H_0, perché un test statistico non dimostra che l'ipotesi nulla sia vera: indica soltanto che i dati disponibili non sono sufficienti per respingerla al livello di significatività scelto.

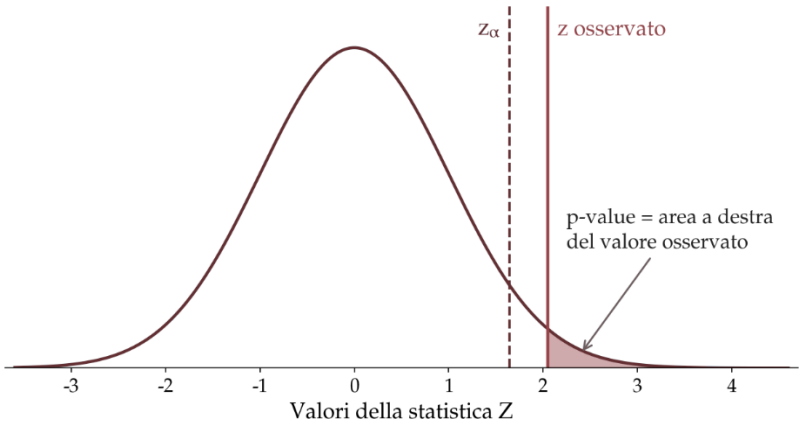
Un criterio decisionale equivalente al confronto con il valore critico è quello basato sul p-value. Il p-value rappresenta la probabilità, calcolata sotto l'ipotesi nulla, di osservare un risultato almeno altrettanto estremo di quello effettivamente ottenuto. Nel caso del test unilaterale destro, esso corrisponde all'area della distribuzione normale standard posta a destra del valore osservato della statistica test.

Se il p-value è inferiore al livello di significatività α, si rifiuta H_0; se è maggiore o uguale ad α, non si rifiuta H_0. Il p-value non misura la probabilità che l'ipotesi nulla sia vera; misura invece quanto sarebbe insolito osservare il risultato campionario, o uno ancora più estremo, se H_0 fosse vera.

La Figura 3.3 illustra graficamente la lettura del p-value nel test unilaterale destro.[193]

[193] Sul concetto e sull'uso del p-value si veda: Fisher R. A., (1925), Statistical Methods for Research Workers, Oliver and Boyd, Edinburgh. Sulle cautele nell'interpretazione del p-value e sui suoi usi impropri si veda inoltre la presa di posizione dell'American Statistical Association: Wasserstein R. L., Lazar N. A.,

Figura 3.3 – *Lettura del p-value in un test unilaterale destro*



Fonte: *elaborazione su NIST/SEMATECH (2012), e-Handbook of Statistical Methods.*

Sul piano operativo, il calcolo del p-value dipende dalla tipologia di test adottata, poiché cambia la direzione, o le direzioni, nelle quali un risultato può dirsi almeno altrettanto estremo di quello osservato. Indicando con Z_{STAT} il valore assunto dalla statistica test e con Φ la funzione di ripartizione della normale standard.

La Tabella 3.3 riepiloga il criterio di calcolo nelle tre tipologie di test sulla proporzione.

Tabella 3.3 – *Il calcolo del p-value nelle tre tipologie di test sulla proporzione*

Tipo di test	Ipotesi alternativa	Calcolo del p-value
Unilaterale destro	$p > p_0$	$1 - \Phi(Z_{STAT})$
Unilaterale sinistro	$p < p_0$	$\Phi(Z_{STAT})$
Bilaterale	$p \neq p_0$	$2[1 - \Phi(\lvert Z_{STAT} \rvert)]$

Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021) e Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M. (2021).*

3.3 Il test sulla proporzione: impostazione metodologica

Il test sulla proporzione è uno strumento dell'inferenza statistica che consente di verificare se la proporzione di unità di una popolazione che possiede una determinata caratteristica possa essere considerata uguale, inferiore o superiore a un valore teorico

(2016), The ASA Statement on p-Values. Context, Process, and Purpose, in The American Statistician, vol. 70, n. 2, pp. 129-133.

di riferimento. La caratteristica di interesse è definita dal disegno della ricerca, mentre il valore teorico di riferimento è la soglia p_0 stabilita per ciascun test.[194]

3.3.1 Variabile dicotomica e distribuzione binomiale

La logica del test sulla proporzione può essere ricondotta alla distribuzione binomiale. Numerose variabili rilevate mediante scale ordinali possono essere ricondotte, attraverso una ricodifica dicotomica, a due sole categorie, che distinguono la presenza oppure l'assenza della caratteristica di interesse. Se si indica con X il numero di unità che presentano la caratteristica di interesse in un campione di ampiezza n, la proporzione campionaria è data da:

$$\hat{p} = \frac{X}{n}.$$

In termini probabilistici, X può essere interpretata come il numero di successi in n prove, dove per "successo" si intende la presenza della caratteristica di interesse. Il termine successo non ha un significato valutativo assoluto: in un'indagine sulla percezione, ad esempio, esso può corrispondere semplicemente all'espressione di una valutazione positiva da parte del rispondente.[195]

3.3.2 Approssimazione normale e statistica test

Nel caso di campioni sufficientemente ampi, la distribuzione della proporzione campionaria può essere approssimata mediante una distribuzione normale. Ciò permette di trasformare la differenza fra il valore osservato e il valore ipotizzato sotto l'ipotesi nulla in una statistica test standardizzata, indicata nel seguito con Z_{STAT} per distinguerla dalla generica variabile aleatoria normale standard Z.[196] In termini della proporzione campionaria, la statistica assume la forma:

$$Z_{STAT} = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}.$$

Al numeratore compare lo scostamento fra la proporzione campionaria osservata e la soglia ipotizzata sotto l'ipotesi nulla; al denominatore compare l'errore standard della proporzione calcolato sotto l'ipotesi nulla, vale a dire utilizzando la soglia p_0 in luogo del parametro ignoto p: esso differisce, in questo, dall'errore standard generico introdotto nel sottoparagrafo 3.1.2, che dipende dalla proporzione vera della popolazione; è proprio l'assunzione di operare sotto l'ipotesi nulla a rendere la statistica calcolabile sui dati osservati. Questa scrittura risulterà particolarmente utile nelle fasi

[194] Per una trattazione formale del test sulla proporzione e dell'approssimazione normale si vedano: Mood A. M., Graybill F. A., Boes D. C., (1974), Introduction to the Theory of Statistics, McGraw-Hill, New York, 3ª ed.; Agresti A., (2013), op. cit.; e, per una guida applicativa, NIST/SEMATECH, e-Handbook of Statistical Methods, tratto da: https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/.

[195] Sulla distribuzione binomiale e sulle sue proprietà si veda: Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 6; Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., capitolo 10.

[196] L'approssimazione normale della distribuzione campionaria della proporzione discende dal teorema del limite centrale. Si veda: Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., capitolo 11; Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 7.

successive della tesi, poiché rende immediato il confronto fra la proporzione osservata e la soglia teorica. Moltiplicando numeratore e denominatore per la numerosità campionaria si ottiene la forma equivalente costruita sul numero di successi X:

$$Z_{STAT} = \frac{X - np_0}{\sqrt{np_0(1-p_0)}},$$

dove X rappresenta il numero di successi osservati, n la numerosità campionaria, p_0 la proporzione teorica sotto l'ipotesi nulla e $\sqrt{np_0(1-p_0)}$ la deviazione standard della distribuzione binomiale assunta sotto H_0. Sotto l'ipotesi nulla, la statistica Z_{STAT} si distribuisce approssimativamente come una normale standard $N(0,1)$. Ciò consente di confrontare il valore calcolato con un valore critico oppure, in alternativa, di calcolare il p-value associato alla statistica osservata.

L'utilizzo dell'approssimazione normale è giustificato quando la numerosità campionaria è sufficientemente elevata. Le condizioni operative usualmente richieste, cioè $np_0 \geq 5$ e $n(1-p_0) \geq 5$, devono quindi essere verificate prima dell'applicazione del test.[197] Questa verifica sarà ripresa in modo esplicito nel Capitolo 4, prima dello svolgimento dei calcoli. Ove la numerosità campionaria risultasse contenuta, l'approssimazione normale potrebbe comunque essere affiancata dalla correzione di continuità oppure sostituita dal test binomiale esatto.[198]

3.3.3 Il test unilaterale destro sulla proporzione

Nelle applicazioni sviluppate nella tesi l'impostazione adottata è unilaterale destra: l'obiettivo non è verificare se la proporzione osservata sia semplicemente diversa dalla soglia, ma se essa sia superiore. Le ipotesi statistiche assumono quindi la forma generale già richiamata nel sottoparagrafo 3.2.2:

$$H_0: \ p \leq p_0 \qquad \text{contro} \qquad H_1: \ p > p_0,$$

dove p indica la proporzione vera nella popolazione di riferimento e p_0 indica la soglia teorica fissata per il singolo test. La regione critica si colloca nella coda destra della distribuzione normale standard: valori elevati della statistica Z_{STAT} indicano che la proporzione osservata è sufficientemente superiore alla soglia ipotizzata sotto H_0.

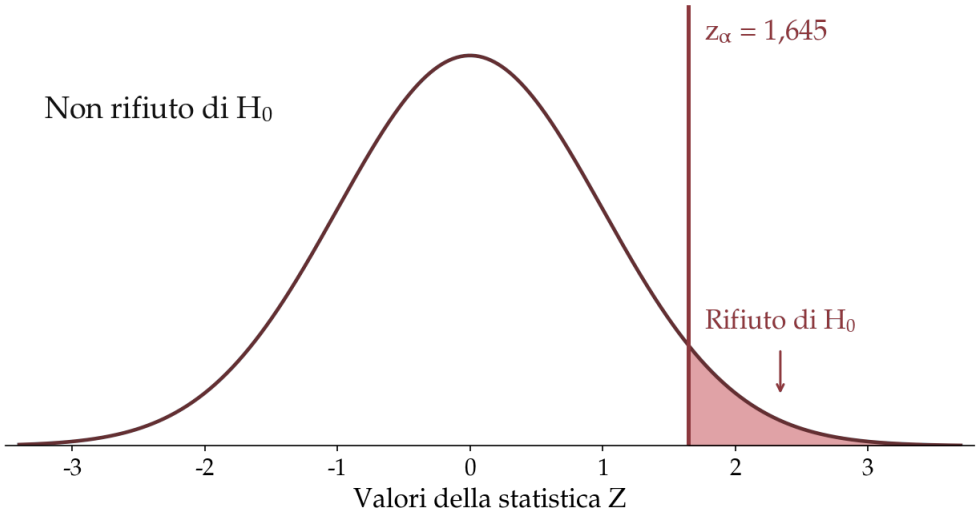
La Figura 3.4 rappresenta la regione critica corrispondente.

---

[197] La regola pratica per l'applicabilità dell'approssimazione normale richiede, oltre a una numerosità campionaria adeguata, che risultino soddisfatte le condizioni $np_0 \geq 5$ e $n(1-p_0) \geq 5$. Si veda: Agresti A., (2013), op. cit.; NIST/SEMATECH, e-Handbook of Statistical Methods, tratto da: https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/.

[198] Se la numerosità campionaria non fosse sufficiente a giustificare l'approssimazione normale, il test andrebbe condotto direttamente sulla distribuzione binomiale (test binomiale esatto), calcolando il p-value come probabilità, sotto l'ipotesi nulla, di osservare un numero di successi almeno pari a quello rilevato. Per campioni di ampiezza moderata è inoltre possibile applicare la correzione di continuità, che sostituisce X con $X - 0{,}5$ nel calcolo della statistica Z_{STAT} del test unilaterale destro, migliorando l'accuratezza dell'approssimazione. Si veda: Agresti A., (2013), op. cit.

Figura 3.4 – *Test unilaterale destro e regione critica con a = 0,05*



Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021).*

Il livello di significatività adottato è $\alpha = 0{,}05$. Tale valore indica la probabilità massima accettata di commettere un errore di prima specie, cioè di rifiutare l'ipotesi nulla quando essa è vera. Nel caso di un test unilaterale destro con $\alpha = 0{,}05$, il valore critico della normale standard è pari a $z_\alpha = 1{,}645$. La regola decisionale è quindi la seguente: se $Z_{STAT} > 1{,}645$, si rifiuta H_0; se $Z_{STAT} \leq 1{,}645$, non si rifiuta H_0.[199]

3.3.4 La scelta della soglia teorica

Per applicare il test è necessario fissare una soglia teorica p_0. A differenza del livello di significatività, per il quale esiste una convenzione consolidata, la soglia p_0 non dispone di un valore universalmente riconosciuto e deve essere definita in funzione dell'obiettivo dell'analisi, come livello minimo di accettabilità rispetto al quale valutare la proporzione osservata.[200] La soglia teorica ha quindi una funzione metodologica precisa: trasforma una domanda sostanziale in un'ipotesi statistica verificabile. Essa non va interpretata come un valore universale, ma come un parametro operativo del disegno di ricerca adottato.

3.4 Errori di prima e seconda specie e potenza del test

Ogni test di ipotesi comporta la possibilità di commettere errori decisionali. Poiché la decisione viene presa sulla base di un campione e non sull'intera popolazione, esiste sempre il rischio che il risultato campionario porti a una conclusione non corretta. La

[199] Sui valori critici della distribuzione normale standard e sull'uso delle relative tavole si veda: Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., appendice; sulla convenzione $\alpha = 0{,}05$ si veda inoltre Fisher R. A., (1925), op. cit.

[200] La determinazione di soglie di riferimento a partire da criteri di accettabilità manageriale, in assenza di benchmark universali, è prassi ricorrente nella ricerca applicata sulla customer satisfaction. Si veda: Malhotra N. K., (2010), op. cit., capitolo 17.

teoria dei test distingue due errori fondamentali: l'errore di prima specie e l'errore di seconda specie.

La Figura 3.5 riepiloga le quattro combinazioni possibili fra stato di natura e decisione.[201]

Figura 3.5 – *Decisioni del test ed errori possibili*

Decisione	H_0 vera	H_0 falsa
Non rifiutare H_0	Decisione corretta	Errore di II specie β
Rifiutare H_0	Errore di I specie α	Decisione corretta Potenza $\gamma = 1 - \beta$

Fonte: *elaborazione su Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M. (2021).*

3.4.1 Errore di prima specie

L'errore di prima specie, indicato con α, consiste nel rifiutare l'ipotesi nulla quando essa è vera. In un test unilaterale destro sulla proporzione, ciò significherebbe concludere che la proporzione supera la soglia teorica quando in realtà non la supera. Il livello di significatività $\alpha = 0{,}05$ indica che il ricercatore accetta, a priori, una probabilità massima del 5% di commettere questo tipo di errore. L'errore di prima specie è strettamente collegato alla regione critica del test. Ridurre α significa restringere la regione di rifiuto e rendere il test più prudente; aumentare α significa ampliare la regione di rifiuto e rendere più facile respingere H_0. La scelta per la quale $\alpha = 0{,}05$ riflette una convenzione largamente diffusa nella ricerca empirica, ma non deve essere intesa come una regola assoluta: è una soglia metodologica che bilancia prudenza e capacità di individuare differenze statisticamente rilevanti.

3.4.2 Errore di seconda specie

L'errore di seconda specie, indicato con β, consiste nel non rifiutare l'ipotesi nulla quando essa è falsa. Ciò significherebbe non riconoscere il superamento della soglia teorica anche quando la proporzione vera è effettivamente superiore a p_0. A differenza di α, β non è scelto direttamente dal ricercatore, ma dipende dalla numerosità

[201] Per un'esposizione classica dei concetti di errore di prima specie, errore di seconda specie e potenza del test si veda: Neyman J., Pearson E. S., (1933), On the Problem of the Most Efficient Tests of Statistical Hypotheses, in Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series A, vol. 231, pp. 289-337; per una trattazione manualistica, Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 8.

campionaria, dalla soglia p_0, dal valore alternativo p_A assunto come riferimento e dal livello di significatività.

Prima di procedere al calcolo è opportuno un chiarimento, poiché l'errore di seconda specie è spesso il concetto meno intuitivo dell'intero impianto del test. Mentre α è fissato a priori dal ricercatore, β non è un valore unico: esso dipende dal punto dell'ipotesi alternativa rispetto al quale viene calcolato. Sotto l'ipotesi nulla la posizione della distribuzione della statistica test è nota; sotto l'ipotesi alternativa, invece, esistono infiniti valori possibili del parametro e a ciascun valore alternativo p_A corrisponde un diverso valore $\beta(p_A)$. Parlare di errore di seconda specie significa quindi rispondere a una domanda precisa: se la proporzione vera fosse pari a p_A, con quale probabilità il test non riuscirebbe a segnalare il superamento della soglia? Ne discende anche il trade-off fondamentale fra i due errori: a parità di numerosità campionaria, ridurre α restringe la regione di rifiuto e, così facendo, amplia la regione di non rifiuto, facendo aumentare β; l'unico modo per contenere simultaneamente entrambi gli errori è accrescere la numerosità del campione.[202]

Il calcolo di β può essere ricostruito in modo esplicito attraverso tre passaggi, riferiti al test unilaterale destro adottato nella tesi. Conviene preliminarmente definire gli scarti quadratici medi della proporzione campionaria sotto l'ipotesi nulla e sotto il valore alternativo:

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}, \quad \sigma_A = \sqrt{\frac{p_A(1-p_A)}{n}}.$$

Primo passaggio. La regola decisionale prevede il rifiuto dell'ipotesi nulla quando Z_{STAT} supera il valore critico z_α, vale a dire quando:

$$Z_{STAT} = \frac{\hat{p} - p_0}{\sigma_0} > z_\alpha.$$

Moltiplicando entrambi i membri della disuguaglianza per σ_0 e sommando poi p_0 a entrambi, la condizione di rifiuto si esprime in termini di proporzione campionaria:

$$\hat{p} > p_0 + z_\alpha \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}} = p_0 + z_\alpha \sigma_0.$$

Secondo passaggio. L'errore di seconda specie è la probabilità che la condizione di rifiuto non si verifichi quando la proporzione vera è pari al valore alternativo p_A. In altri termini, si fa riferimento alla probabilità che la proporzione campionaria non superi la soglia critica pur essendo vera l'ipotesi alternativa:

$$\beta(p_A) = P(\hat{p} \leq p_0 + z_\alpha \sigma_0 | p = p_A).$$

Terzo passaggio. Sotto il valore alternativo la proporzione campionaria ha media p_A e scarto quadratico medio σ_A: sottraendo la media e dividendo per lo scarto, la disuguaglianza viene standardizzata e ricondotta alla variabile aleatoria normale standard Z, la cui funzione di ripartizione Φ fornisce direttamente il valore cercato:

[202]Per una trattazione estesa dell'errore di seconda specie e del suo calcolo nelle diverse impostazioni del test si vedano: Hogg R. V., McKean J. W., Craig A. T., (2019), op. cit.; Cohen J., (1988), op. cit.

$$\beta = P\left(\frac{\hat{p} - p_A}{\sigma_A} \leq \frac{p_0 - p_A + z_\alpha \sigma_0}{\sigma_A}\right) = \Phi\left(\frac{p_0 - p_A + z_\alpha \sigma_0}{\sigma_A}\right).$$

Sostituendo le espressioni degli scarti quadratici medi si ottiene la forma esplicita seguente:

$$\beta = P\left(Z < \frac{z_\alpha \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}} + p_0 - p_A}{\sqrt{\frac{p_A(1-p_A)}{n}}}\right).$$

La formula mostra che β diminuisce quando aumenta la distanza fra p_A e p_0 e quando cresce la numerosità campionaria. In altri termini, il test è tanto più capace di individuare il superamento della soglia quanto più la proporzione vera è lontana dalla soglia dell'ipotesi nulla e quanto maggiore è il numero di osservazioni disponibili. Per rendere del tutto concreti i passaggi è utile un esempio numerico, puramente illustrativo e non riferito ad alcun caso reale. Si supponga di sottoporre a verifica $H_0: p \leq 0{,}60$ contro $H_1: p > 0{,}60$ con $n = 200$ e $\alpha = 0{,}05$, e di voler calcolare l'errore di seconda specie in corrispondenza del valore alternativo $p_A = 0{,}66$. Tutti i valori sono calcolati a precisione piena e arrotondati, in tabella, alla quarta cifra decimale; per questa ragione eventuali ricalcoli eseguiti a partire dai valori arrotondati possono differire nell'ultima cifra.

La Tabella 3.4 riporta, passaggio per passaggio, le quantità coinvolte nel calcolo, compresa la potenza del test[203] su cui si discuterà ampiamente nel paragrafo successivo.

Tabella 3.4 – *Esempio numerico di calcolo dell'errore di seconda specie (test unilaterale destro)*

Passaggio	Calcolo
Scarto quadratico medio sotto l'ipotesi nulla	$\sigma_0 = \sqrt{0{,}60 \cdot 0{,}40/200} = 0{,}0346$
Scarto quadratico medio sotto il valore alternativo	$\sigma_A = \sqrt{0{,}66 \cdot 0{,}34/200} = 0{,}0335$
Soglia critica in termini di proporzione campionaria	$0{,}60 + 1{,}645 \cdot 0{,}0346 = 0{,}6570$
Argomento della funzione di ripartizione	$\frac{0{,}6570 - 0{,}66}{0{,}0335} = -0{,}0900$
Errore di seconda specie	$\beta = \Phi(-0{,}0900) = 0{,}4641$
Potenza del test	$\gamma = 1 - 0{,}4641 = 0{,}5359$

Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021) e Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M. (2021).*

[203] La potenza del test, indicata comunemente con γ, è il complementare dell'errore di seconda specie.

L'esempio evidenzia un aspetto sostanziale: un valore alternativo vicino alla soglia produce un errore di seconda specie elevato, pari a circa 0,46, e una potenza modesta, pari a circa 0,54. La capacità del test di riconoscere il superamento della soglia cresce quanto più la proporzione vera se ne allontana e quanto maggiore è la numerosità campionaria disponibile. La forma dell'errore di seconda specie dipende, infine, dalla tipologia di test adottata, poiché al variare dell'ipotesi alternativa cambia la regione di non rifiuto rispetto alla quale β viene calcolato.

La Tabella 3.5 riepiloga l'espressione assunta dall'errore di seconda specie a seconda delle varie tipologie di test.

Tabella 3.5 – *La forma dell'errore di seconda specie nelle tre tipologie di test sulla proporzione*

Tipo di test	Ipotesi alternativa	Espressione dell'errore di seconda specie
Unilaterale destro	$p > p_0$	$\beta = \Phi\left(\frac{p_0 - p_A + z_\alpha \sigma_0}{\sigma_A}\right)$
Unilaterale sinistro	$p < p_0$	$\beta = 1 - \Phi\left(\frac{p_0 - p_A - z_\alpha \sigma_0}{\sigma_A}\right)$
Bilaterale	$p \neq p_0$	$\beta = \Phi\left(\frac{p_0 - p_A + z_{\alpha/2} \sigma_0}{\sigma_A}\right) - \Phi\left(\frac{p_0 - p_A - z_{\alpha/2} \sigma_0}{\sigma_A}\right)$

Fonte: *elaborazione su Hogg R. V., McKean J. W., Craig A. T. (2019) e Cohen J. (1988).*

Nel caso del test unilaterale destro, adottato nella presente tesi, l'espressione riportata in tabella coincide con la formula introdotta sopra: l'errore di seconda specie è l'area della distribuzione sotto l'alternativa che ricade nella regione di non rifiuto. Le tre espressioni condividono la medesima logica e differiscono soltanto per la collocazione della regione critica: l'errore di seconda specie non è dunque una grandezza autonoma, ma il riflesso speculare della regola decisionale adottata.

3.4.3 Potenza del test

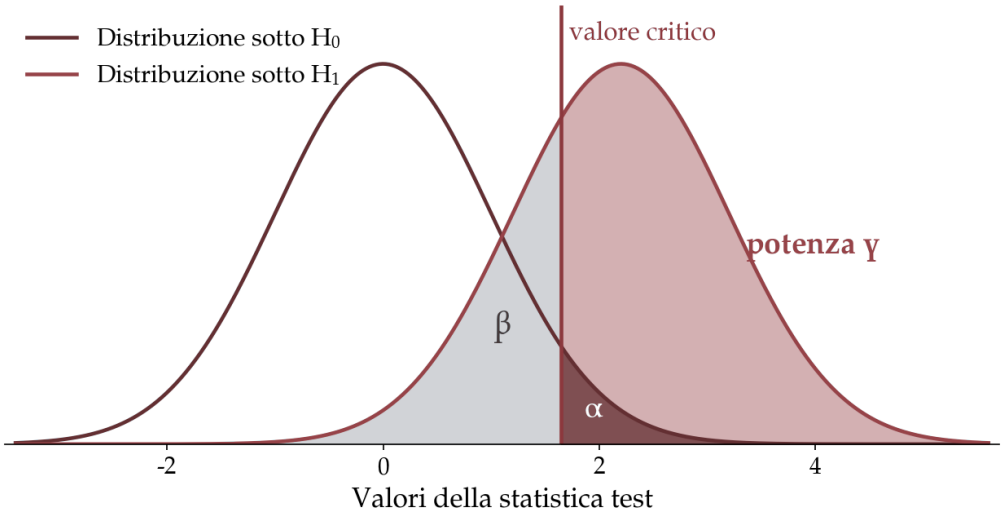
La potenza del test, indicata con γ, è definita come il complemento dell'errore di seconda specie, cioè:

$$\gamma = 1 - \beta.$$

Essa esprime la probabilità che il test rifiuti correttamente H_0 quando l'ipotesi alternativa è vera. Un test con potenza elevata è quindi più capace di individuare una differenza effettiva rispetto alla soglia teorica; nella ricerca empirica si considera spesso accettabile,

in via convenzionale, una potenza almeno pari a 0,80.[204] La soglia convenzionale non ha soltanto una funzione valutativa: fissati il livello di significatività, la soglia teorica e un valore alternativo ritenuto rilevante, essa può essere impiegata a monte per determinare la numerosità campionaria minima necessaria a garantire la potenza desiderata, secondo una logica che sarà ripresa nel Capitolo 4. Per calcolare β e γ è necessario specificare un valore alternativo p_A della proporzione. Nelle applicazioni del Capitolo 4 tale valore potrà essere assunto pari alla proporzione campionaria osservata oppure fissato sulla base di considerazioni sostanziali.

Figura 3.6 – *Errore di seconda specie e potenza del test*



Fonte: *elaborazione su Cohen J. (1988).*

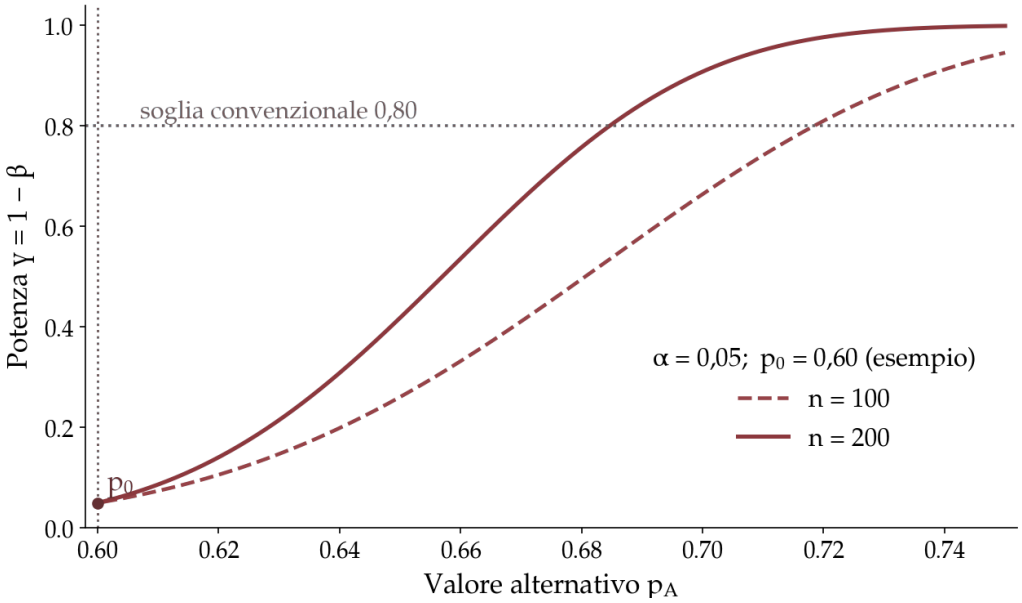
La Figura 3.6 mostra la relazione fra α, β e γ. La distribuzione sotto H_0 rappresenta ciò che ci si aspetterebbe se l'ipotesi nulla fosse vera; la distribuzione sotto H_1 rappresenta ciò che ci si aspetterebbe se l'ipotesi alternativa fosse vera. La coda destra sotto H_0 corrisponde all'errore di prima specie; l'area sotto H_1 che resta nella regione di non rifiuto corrisponde all'errore di seconda specie; l'area sotto H_1 che cade nella regione di rifiuto corrisponde alla potenza del test.

3.4.4 Variazione di β e γ al variare del valore alternativo

La potenza del test non è un valore fisso in assoluto, ma dipende dal valore alternativo p_A che si assume come riferimento. Se p_A è molto vicino a p_0, è difficile distinguere statisticamente la situazione alternativa da quella prevista dall'ipotesi nulla; di conseguenza, β tende a essere più elevato e la potenza più bassa. Se invece p_A si allontana da p_0, la differenza diventa più evidente e la potenza aumenta.

[204] Sulla potenza del test e sulla soglia convenzionale pari a 0,80 si veda: Cohen J., (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 2ª ed., capitolo 1.

Figura 3.7 – *Andamento della potenza al variare del valore alternativo* p_A



Fonte: *elaborazione su Cohen J. (1988).*

La Figura 3.7 illustra, in forma metodologica, la logica delle tavole di sensibilità che saranno sviluppate nel Capitolo 4. Essa mostra che, a parità di numerosità campionaria e livello di significatività, la potenza cresce all'aumentare del valore alternativo p_A. Questa lettura non sostituisce i calcoli del Capitolo 4, ma ne prepara l'interpretazione.

3.5 La cluster analysis

Gli strumenti presentati nei paragrafi precedenti appartengono all'inferenza statistica e rispondono a domande di verifica: stabilire se un'affermazione su un parametro sia sostenuta dall'evidenza campionaria. La cluster analysis, cui è dedicato questo paragrafo, ha una natura diversa: è una tecnica di analisi multivariata di tipo esplorativo, il cui scopo non è verificare ipotesi, ma individuare strutture nei dati, raggruppando le unità osservate in gruppi, detti cluster, internamente omogenei ed esternamente eterogenei rispetto alle variabili considerate.[205]

3.5.1 Natura e obiettivi della cluster analysis

La cluster analysis appartiene alle tecniche cosiddette non supervisionate: non esiste una variabile dipendente da spiegare, né una classificazione nota a priori con cui confrontare i risultati. I gruppi non sono definiti prima dell'analisi, ma emergono dai dati sulla base di una nozione di somiglianza fra unità. Tale somiglianza viene misurata attraverso una funzione di distanza; la scelta più comune, per variabili quantitative, è la distanza euclidea, così definita tra $x_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{iq})$ e $x_j = (x_{j1}, x_{j2}, \dots, x_{jq})$:

[205] Per un'introduzione generale sulla cluster analysis e sulle sue applicazioni nelle ricerche di marketing si vedano: Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D., (2011), Cluster Analysis, Wiley, Chichester, 5ª ed.; Malhotra N. K., (2010), op. cit.

$$d(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{h=1}^{q} (x_{ih} - x_{jh})^2},$$

dove ciascuna unità è descritta dai valori assunti su q variabili osservate. La distanza euclidea non è tuttavia l'unica scelta possibile: la Tabella 3.6 riepiloga le misure più utilizzate per variabili quantitative, ciascuna delle quali privilegia aspetti diversi della dissomiglianza fra unità.

Tabella 3.6 – *Principali misure di distanza per variabili quantitative*

Misura	Espressione	Caratteristiche
Distanza euclidea	$d(x_i, x_j) = \sqrt{\sum_{h=1}^{q} (x_{ih} - x_{jh})^2}$	La più utilizzata: misura la lunghezza del segmento che unisce due unità nello spazio delle variabili
Distanza euclidea al quadrato	$d^2(x_i, x_j) = \sum_{h=1}^{q} (x_{ih} - x_{jh})^2$	Accentua il peso delle differenze più ampie; è la misura implicita nel metodo di Ward
Distanza di Manhattan	$d(x_i, x_j) = \sum_{h=1}^{q} \lvert x_{ih} - x_{jh} \rvert$	Somma delle differenze assolute; più robusta rispetto ai valori estremi

Fonte: *elaborazione su Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D. (2011).*

Qualunque sia la misura adottata, il suo valore risente delle unità di misura delle variabili: per evitare che quelle espresse su scale più ampie dominino il risultato, è prassi standardizzare preliminarmente i dati, sottraendo a ciascun valore la media della variabile e dividendo per il suo scarto quadratico medio:

$$z_{ih} = \frac{x_{ih} - \overline{x}_h}{s_h},$$

dove $\overline{x}_h$ e s_h indicano, rispettivamente, la media e lo scarto quadratico medio della variabile considerata. Dopo la standardizzazione tutte le variabili concorrono alla distanza con peso comparabile.[206] Le tecniche di raggruppamento si dividono poi in due grandi famiglie: i metodi partizionali, che suddividono le unità in un numero di gruppi fissato a priori, e i metodi gerarchici, che costruiscono una successione ordinata di aggregazioni. Nei sottoparagrafi seguenti si presentano gli strumenti rappresentativi delle due famiglie: l'algoritmo k-means e il dendrogramma.

[206] Sull'effetto delle unità di misura nelle analisi basate su distanze e sulla standardizzazione preliminare delle variabili si vedano: Kaufman L., Rousseeuw P. J., (1990), Finding Groups in Data. An Introduction to Cluster Analysis, Wiley, New York; Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit.

3.5.2 L'algoritmo k-means

Il k-means è il più diffuso fra i metodi partizionali. Fissato a priori il numero di gruppi k, l'algoritmo procede in modo iterativo: si scelgono k punti iniziali, detti centroidi; ogni unità viene assegnata al centroide più vicino; i centroidi vengono ricalcolati come medie delle unità assegnate a ciascun gruppo; le assegnazioni vengono quindi aggiornate e il procedimento si ripete finché i gruppi non risultano stabili.[207] L'obiettivo dell'algoritmo è rendere minima la variabilità interna ai gruppi, misurata dalla devianza entro i cluster:

$$W = \sum_{g=1}^{k} \sum_{i \in C_g} d^2(x_i, \overline{x}_g),$$

dove la somma interna è estesa alle unità di ciascun gruppo C_g e il termine al quadrato misura la distanza di ogni unità dal centroide del proprio cluster.

Il metodo è semplice ed efficiente anche su insiemi di dati ampi, ma richiede alcune cautele: il risultato può dipendere dalla scelta dei punti iniziali, è sensibile alla presenza di valori anomali e presuppone che il numero di gruppi sia stabilito in anticipo. Per orientare la scelta di k si ricorre a criteri empirici, fra cui il cosiddetto criterio del gomito, che osserva la riduzione della devianza entro i gruppi al crescere del numero di cluster e suggerisce di fermarsi quando i guadagni divengono marginali. Accanto al criterio del gomito si impiegano indicatori più formali, quali l'indice di silhouette, che misura per ciascuna unità la coerenza con il proprio gruppo rispetto al gruppo più vicino, e la gap statistic, che confronta la devianza osservata entro i gruppi con quella attesa in assenza di struttura.[208] Il funzionamento del metodo è illustrato nella Figura 3.8. Nel pannello di sinistra un insieme di unità, descritte da due variabili standardizzate, è ripartito in tre gruppi: ciascuna unità è assegnata al centroide più vicino e i centroidi, indicati con una croce, rappresentano i profili medi dei gruppi. Nel pannello di destra è rappresentato il criterio del gomito: la devianza entro i gruppi diminuisce sempre all'aumentare di k, ma oltre un certo punto la riduzione diventa marginale; il punto di flesso della spezzata, il gomito appunto, suggerisce il numero di gruppi da adottare, nell'esempio pari a tre.[209]

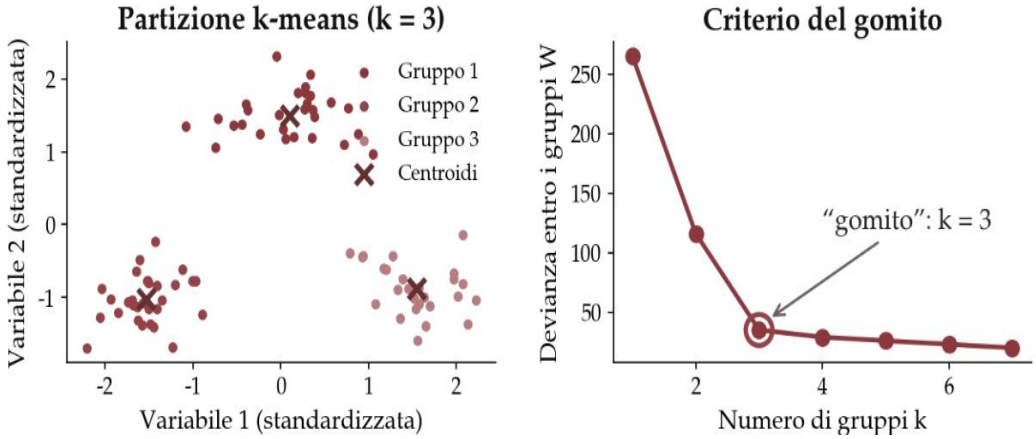
---

[207] L'algoritmo è stato formalizzato in: MacQueen J. B., (1967), Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations, in Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability, University of California Press, Berkeley, pp. 281-297.

[208] L'indice di silhouette è proposto in: Rousseeuw P. J., (1987), Silhouettes: a Graphical Aid to the Interpretation and Validation of Cluster Analysis, in Journal of Computational and Applied Mathematics, vol. 20, pp. 53-65; la gap statistic in: Tibshirani R., Walther G., Hastie T., (2001), Estimating the Number of Clusters in a Data Set via the Gap Statistic, in Journal of the Royal Statistical Society, Series B, vol. 63, n. 2, pp. 411-423. Nel presente lavoro la gap statistic è richiamata unicamente per completezza espositiva: la scelta del numero di gruppi, nel Capitolo 5, è fondata sul metodo del gomito e sull'indice di silhouette, mentre la gap statistic non è stata impiegata.

[209] Sulla scelta del numero di gruppi e sui criteri empirici di valutazione delle partizioni si vedano: Kaufman L., Rousseeuw P. J., (1990), op. cit.; Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D., (2011), op. cit.

Figura 3.8 – *L'algoritmo k-means: partizione delle unità e criterio del gomito*



Fonte: *elaborazione su dati simulati, sulla base di Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D. (2011).*

3.5.3 I metodi gerarchici e il dendrogramma

I metodi gerarchici, nella loro versione agglomerativa, non richiedono di fissare in anticipo il numero di gruppi. Il procedimento parte considerando ogni unità come un gruppo a sé; a ogni passo vengono fusi i due gruppi più vicini, fino a quando tutte le unità confluiscono in un unico insieme.

La nozione di vicinanza fra gruppi dipende dal criterio di legame adottato: il legame singolo considera la distanza minima fra le unità dei due gruppi, il legame completo la distanza massima, il legame medio la distanza media, mentre il metodo di Ward fonde a ogni passo i due gruppi che comportano il minimo incremento della devianza entro i cluster.[210]

La Tabella 3.7 sintetizza i quattro criteri richiamati, evidenziandone la definizione operativa e il comportamento caratteristico.[211]

[210] Sul metodo di Ward e sui criteri di legame nei metodi gerarchici si vedano: Ward J. H., (1963), Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, in Journal of the American Statistical Association, vol. 58, n. 301, pp. 236-244; Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D., (2011), op. cit.

[211] Per la formalizzazione dei criteri di legame singolo e completo si veda: Sneath P. H. A., Sokal R. R., (1973), Numerical Taxonomy. The Principles and Practice of Numerical Classification, Freeman, San Francisco; per il criterio della media si veda: Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D., (2011), op. cit.

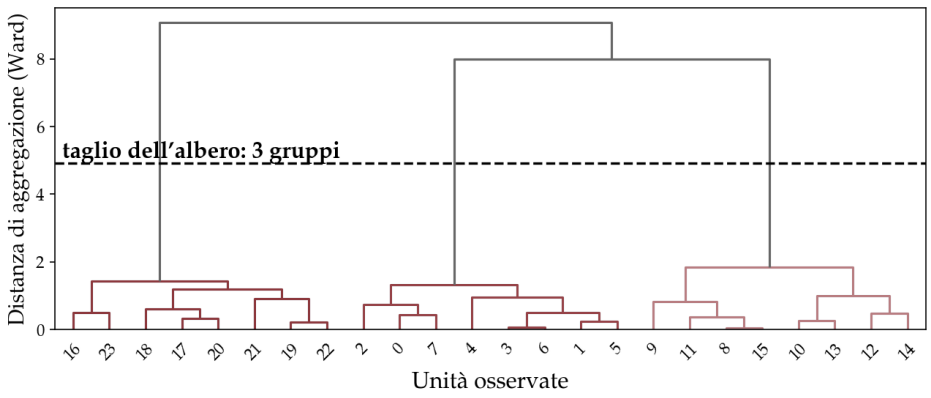
Tabella 3.7 – *I criteri di legame nei metodi gerarchici agglomerativi*

Criterio	Distanza fra due gruppi	Comportamento caratteristico
Legame singolo	Minima distanza fra le unità dei due gruppi	Tende a formare gruppi allungati, con effetto di concatenamento
Legame completo	Massima distanza fra le unità dei due gruppi	Produce gruppi compatti, di diametro contenuto
Legame medio	Media delle distanze fra tutte le coppie di unità dei due gruppi	Comportamento intermedio, meno sensibile ai valori anomali
Metodo di Ward	Fusione che comporta il minimo incremento della devianza entro i gruppi	Genera gruppi tendenzialmente omogenei e di dimensioni simili

Fonte: *elaborazione su Sneath P. H. A., Sokal R. R. (1973) e Ward J. H. (1963).*

L'esito del procedimento è rappresentato dal dendrogramma, un diagramma ad albero che riassume l'intera sequenza di aggregazioni: alla base compaiono le singole osservazioni, mentre l'altezza dei rami indica la distanza alla quale i gruppi vengono via via fusi. Tagliando l'albero a una determinata altezza si ottiene la partizione corrispondente: il numero di rami intersecati dal taglio coincide con il numero di gruppi. Il dendrogramma svolge così una duplice funzione: rappresenta la struttura gerarchica dei dati e fornisce un supporto alla scelta del numero di cluster, che può essere utilizzata anche come punto di partenza per un successivo affinamento mediante il k-means.

Figura 3.9 – *Esempio di dendrogramma costruito con il metodo di Ward*



Fonte: *elaborazione su dati simulati, sulla base di Ward J. H. (1963).*

La Figura 3.9 mostra un esempio di dendrogramma costruito con il metodo di Ward su dati simulati. La linea tratteggiata rappresenta un possibile taglio dell'albero: al livello indicato i rami intersecati sono tre e la partizione corrispondente individua tre gruppi; abbassando il taglio si otterrebbero partizioni più fini, alzandolo partizioni più grossolane. Questa flessibilità rende il dendrogramma uno strumento di esplorazione particolarmente utile in fase preliminare e un complemento naturale del k-means. L'impiego di questi strumenti nel percorso della tesi è discusso nel paragrafo conclusivo, mentre l'applicazione operativa è rinviata al Capitolo 4.

3.6 Utilizzo degli strumenti nell'ambito Ferrari

Gli strumenti presentati nei paragrafi precedenti sono stati esposti in forma generale, senza riferimento a dati specifici. È tuttavia opportuno giustificare, in via ipotetica, la loro pertinenza rispetto all'oggetto della tesi, cioè la percezione del brand Ferrari. La percezione di una marca viene tipicamente rilevata attraverso indagini campionarie nelle quali i rispondenti esprimono giudizi su scale ordinali, ad esempio da "Eccellente" a "Scarso". Giudizi di questo tipo possono essere ricondotti, mediante una ricodifica dicotomica, alla presenza o assenza di una valutazione positiva: la quota di valutazioni positive osservata nel campione costituisce allora una proporzione campionaria, cioè esattamente la grandezza per la quale è stato costruito il test presentato nel paragrafo 3.3.

Nel caso di un marchio del lusso come Ferrari, inoltre, la domanda rilevante non sarebbe tanto se la quota di giudizi positivi differisca genericamente da un valore di riferimento, quanto se essa superi una soglia minima coerente con la promessa di eccellenza del marchio. Un brand che fonda il proprio posizionamento sull'esclusività e sulla qualità dell'esperienza non può accontentarsi di valutazioni semplicemente sufficienti: sarebbe quindi naturale fissare una soglia teorica esigente e chiedersi se la proporzione di valutazioni positive la superi in modo statisticamente significativo. Questa struttura logica corrisponde esattamente al test unilaterale destro presentato nel paragrafo 3.3, con l'ipotesi nulla in funzione prudenziale: il superamento della soglia non viene assunto in partenza, ma deve essere sostenuto dall'evidenza campionaria.

Anche gli errori decisionali assumerebbero, in questo contesto ipotetico, un significato gestionale preciso. L'errore di prima specie corrisponderebbe ad attestare una performance percettiva superiore alla soglia quando tale superamento non esiste, con il rischio di sopravvalutare la coerenza fra esperienza offerta e promessa del marchio; l'errore di seconda specie corrisponderebbe invece a non riconoscere un'eccellenza effettiva, sottovalutando la forza percepita del brand. La potenza del test esprimerebbe, di conseguenza, la capacità dell'analisi di confermare il superamento della soglia quando esso è reale. Per un marchio la cui reputazione si costruisce sulla coerenza fra promessa ed esperienza, entrambe le tipologie di errore hanno un costo interpretativo: da qui l'opportunità di accompagnare la decisione del test con la valutazione esplicita dell'errore di seconda specie e della potenza.

Un ragionamento analogo può essere svolto per la cluster analysis presentata nel paragrafo 3.5. La percezione di un brand non è mai uniforme fra i consumatori: accanto a chi valuta l'esperienza diretta di prodotto e servizio convivono pubblici legati all'immaginario sportivo, al design o al valore simbolico del marchio. In un contesto

ipotetico, le risposte fornite dai partecipanti a un'indagine sulla percezione potrebbero essere impiegate come variabili di segmentazione, così da raggruppare i rispondenti in profili percettivi omogenei, distinguendo ad esempio i pubblici orientati al sogno da quelli orientati all'esperienza vissuta. Una simile segmentazione avrebbe un valore direttamente operativo per un marchio come Ferrari: consentirebbe di progettare campagne di marketing mirate, calibrando messaggi, canali e investimenti sul profilo percettivo di ciascun gruppo, e di verificare nel tempo la coerenza fra il posizionamento perseguito dal marchio e i segmenti effettivamente osservati nella domanda.

In questa prospettiva, aspetti dell'esperienza del cliente quali la gestione dei reclami o la soddisfazione complessiva potrebbero essere ipoteticamente tradotti in altrettanti test unilaterali destri sulla proporzione di valutazioni positive, ciascuno con una propria soglia teorica coerente con il posizionamento del marchio. La definizione dei casi effettivamente analizzati, delle fonti empiriche utilizzate e dei valori operativi dei parametri è rinviata ai Capitoli 4 e 5, nei quali gli strumenti qui presentati saranno applicati e i risultati discussi alla luce del percorso teorico della tesi.

4. L'ANALISI EMPIRICA: LA VERIFICA DELLE IPOTESI

Il presente capitolo costituisce il punto di arrivo del percorso empirico della tesi, poiché sviluppa in forma operativa i due test sulla proporzione progettati nel Capitolo 3. Nei capitoli precedenti la percezione del brand Ferrari è stata dapprima ricostruita nella sua genesi storica e simbolica, quindi inquadrata nelle categorie teoriche della brand perception e della customer experience, e infine tradotta in un disegno di ricerca fondato su due variabili osservabili: la gestione dei reclami e la soddisfazione complessiva. Ciò che resta da compiere è il passaggio conclusivo dell'inferenza: verificare se le proporzioni di valutazioni positive osservate nel campione, pari rispettivamente a 0,65 e a 0,70, siano statisticamente superiori alle soglie teoriche assunte come livelli minimi di accettabilità per un marchio del lusso.[212]

L'obiettivo dell'analisi va delimitato con chiarezza sin dall'inizio. Il capitolo non pretende di misurare in modo definitivo la percezione mondiale del marchio Ferrari, pretesa che sarebbe incoerente con la natura secondaria dei dati e con i limiti campionari discussi nel paragrafo 4.9; l'obiettivo è più circoscritto e, proprio per questo, più rigoroso: stabilire se, nel campione considerato, la quota di rispondenti che esprime una valutazione positiva sulle due dimensioni selezionate dell'esperienza possa essere considerata statisticamente superiore alle soglie minime individuate nella metodologia, trasformando così due distribuzioni descrittive in una verifica inferenziale controllata.

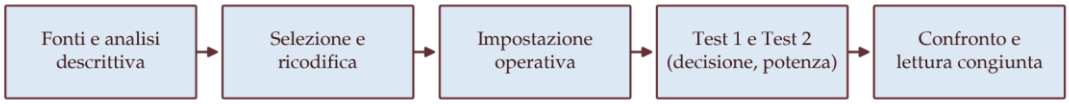
La logica che guida il capitolo è volutamente rigorosa e sequenziale. Ciascun test viene svolto secondo un protocollo identico, articolato in cinque momenti: la formulazione delle ipotesi statistiche, il calcolo della statistica test, la decisione statistica fondata sul valore critico e sul *p*-value, l'interpretazione del risultato alla luce del quadro teorico e, infine, l'analisi dell'errore di seconda specie e della potenza. L'adozione di una struttura comune non risponde soltanto a un'esigenza espositiva: essa garantisce che i risultati dei due test siano direttamente confrontabili, condizione necessaria per la lettura comparata sviluppata nel paragrafo 4.7 e per la riflessione conclusiva dei paragrafi 4.8 e 4.10.

Il capitolo è interamente dedicato alla verifica inferenziale: presenta le fonti empiriche e la lettura descrittiva delle distribuzioni, motiva la selezione delle due variabili e la loro ricodifica dicotomica, fissa i parametri operativi e sviluppa per esteso i due test, fino al confronto dei risultati e alla loro lettura in chiave di brand perception. L'estensione dell'analisi alla struttura interna della percezione, mediante la cluster analysis presentata nel paragrafo 3.5, è sviluppata nel Capitolo 5.

La Figura 4.1 sintetizza il percorso operativo del capitolo.

[212] Per l'impianto complessivo della procedura di verifica delle ipotesi qui applicata si vedano: Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 8; Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., capitolo 13.

Figura 4.1 – *Percorso operativo del Capitolo 4*



Fonte: *elaborazione su Malhotra N. K. (2010).*

Vale la pena sottolineare, sin da ora, che i numeri che verranno calcolati nelle prossime pagine non devono essere letti come un esercizio formale separato dal resto del lavoro. La statistica test, il p-value e la potenza acquisiscono significato proprio perché riferiti a due momenti qualificanti dell'esperienza del cliente Ferrari: il primo, la gestione dei reclami, rappresenta il momento critico nel quale la promessa di eccellenza del marchio viene messa alla prova nelle condizioni più sfavorevoli; il secondo, la soddisfazione complessiva, costituisce la sintesi valutativa dell'intera relazione fra cliente e marchio. In questa prospettiva, l'esito dei test contribuisce a rispondere alla domanda di fondo della tesi: se l'esperienza vissuta dai clienti risulti coerente con l'immaginario di eccellenza che il brand Ferrari alimenta presso il pubblico globale. Il capitolo propone una prima lettura dei risultati in chiave di brand perception. La discussione estesa, condotta alla luce dell'intero quadro teorico, è invece rinviata al capitolo conclusivo.

L'obiettivo generale della ricerca empirica è sottoporre a verifica quantitativa, mediante gli strumenti dell'inferenza statistica, alcune ipotesi specifiche sulla percezione del brand Ferrari, con particolare riferimento alla dimensione dell'esperienza vissuta dai clienti e utenti del marchio. In coerenza con il quadro teorico del Capitolo 2, e in particolare con la distinzione fra immaginario ed esperienza vissuta formalizzata nel sottoparagrafo 2.5.2, l'analisi si articola su due livelli distinti ma complementari: un livello descrittivo, di carattere esplorativo, e un livello inferenziale, di carattere confermativo.[213]

La distinzione fra livello descrittivo e livello inferenziale è essenziale. Il livello descrittivo consente di osservare il quadro complessivo della brand perception: quali elementi del marchio emergono con maggiore frequenza, quali caratteristiche sono associate più direttamente a Ferrari, quali aspetti dell'esperienza ricevono valutazioni più favorevoli e quali, al contrario, mostrano margini di miglioramento. Il livello inferenziale, invece, restringe il campo a due domande specifiche e consente di stabilire se le proporzioni campionarie osservate possano essere considerate statisticamente superiori a determinate soglie teoriche.

In coerenza con il Capitolo 2, la ricerca empirica muove dalla distinzione fra immaginario ed esperienza vissuta. L'immaginario riguarda il modo in cui il marchio Ferrari viene percepito anche da soggetti che non hanno necessariamente un'esperienza diretta di possesso o utilizzo della vettura; l'esperienza vissuta riguarda invece il giudizio espresso da chi entra in una relazione più concreta con il prodotto, con il servizio e con i principali touchpoint del marchio. Questa distinzione permette di evitare

[213] Sulla distinzione fra statistica descrittiva e statistica inferenziale come momenti complementari dell'analisi dei dati si veda: Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 1.

una lettura riduttiva della percezione del brand, poiché Ferrari è al tempo stesso un bene di lusso, un simbolo culturale, un prodotto tecnico e un'esperienza di consumo.

Alla luce di questa impostazione, il percorso empirico si concentra su due domande di ricerca principali, entrambe riferite alla dimensione dell'esperienza vissuta e sviluppate nel presente capitolo attraverso i test di ipotesi. La prima riguarda la gestione dei reclami e mira a verificare se la quota di rispondenti che esprime una valutazione positiva su questo aspetto sia statisticamente superiore alla soglia teorica individuata. La seconda riguarda la soddisfazione complessiva e mira a verificare se la quota di rispondenti complessivamente soddisfatti sia anch'essa superiore alla soglia assunta come riferimento.

Accanto a queste due domande inferenziali, l'analisi mantiene una fase descrittiva preliminare, dedicata alla lettura delle distribuzioni emerse nei due studi utilizzati come fonti empiriche. Tale fase non costituisce una terza domanda di ricerca autonoma, ma serve a collocare le due variabili selezionate dentro un quadro più ampio di percezione del brand Ferrari, distinguendo tra immaginario del marchio ed esperienza concreta dei rispondenti.

4.1 Le fonti empiriche della ricerca

L'analisi empirica si fonda su due studi pubblicati in ambito internazionale e dedicati, con prospettive differenti, alla percezione del marchio Ferrari. Il primo studio è "Chasing Red – The Ferrari Brand", condotto da Shreya Dhil e pubblicato nel 2025 sull'International Journal for Multidisciplinary Research.[214] Il secondo è "A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference", condotto da J. Janarthanan e N. Hariharan e pubblicato nel 2023 sull'International Journal of Research Publication and Reviews.[215]

La scelta di utilizzare congiuntamente i due studi non dipende dalla semplice disponibilità delle fonti, ma da una precisa logica di disegno della ricerca. Ferrari è un brand la cui percezione si costruisce su due piani differenti. Il primo piano è quello dell'immaginario: milioni di soggetti conoscono il marchio, lo desiderano, lo associano a lusso, prestazione, status, storia sportiva e Made in Italy, pur non avendo mai acquistato né guidato una vettura Ferrari.[216] Il secondo piano è quello dell'esperienza: una quota molto più ristretta di soggetti entra effettivamente in relazione con il prodotto, con la rete commerciale, con i servizi, con la consegna, con l'assistenza e con la gestione di eventuali criticità. Analizzare soltanto il primo piano significherebbe ridurre Ferrari a icona simbolica; analizzare soltanto il secondo significherebbe perdere la dimensione aspirazionale che costituisce una parte essenziale del valore del brand.

Il primo contributo è particolarmente utile per osservare la dimensione aspirazionale e simbolica del brand, cioè l'insieme di desideri e aspettative che Ferrari genera presso

[214] Dhil S., (2025), Chasing Red – The Ferrari Brand, in International Journal for Multidisciplinary Research, vol. 7, n. 6, pp. 1-19.

[215] Janarthanan J., Hariharan N., (2023), A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference, in International Journal of Research Publication and Reviews, vol. 4, n. 4, pp. 4171-4179.

[216] La forza aspirazionale del marchio trova conferma nelle rilevazioni internazionali sul valore di marca: nel 2024 e nel 2025 Ferrari è stata classificata da Brand Finance come il brand più forte al mondo, con rating AAA+. Si veda: Brand Finance, (2025), Automotive Industry 2025, tratto da: https://brandirectory.com/reports/automotive-industry/2025.

un pubblico più ampio. Il secondo contributo è invece più adatto a sostenere la parte quantitativa dell'analisi, poiché presenta una numerosità campionaria dichiarata pari a 200 rispondenti e contiene domande direttamente riferite all'esperienza di acquisto, di utilizzo e di rapporto con il marchio.

In questa prospettiva i due studi non vengono posti sullo stesso piano metodologico in ogni fase della ricerca, ma vengono impiegati secondo la funzione che ciascuno può svolgere in modo più appropriato. *Chasing Red* contribuisce soprattutto alla lettura descrittiva dell'immaginario Ferrari; lo studio di Janarthanan e Hariharan contribuisce sia alla lettura descrittiva dell'esperienza sia alla costruzione dei due test sulla proporzione. La scelta risulta coerente con l'obiettivo generale della tesi: analizzare la percezione del brand Ferrari non soltanto come costruzione simbolica, ma anche come valutazione concreta dell'esperienza vissuta. Il testo integrale delle dieci domande utilizzate, con le rispettive modalità di risposta e le regole di codifica, è documentato in Appendice A.

4.1.1 Lo studio "Chasing Red" e la dimensione dell'immaginario

Lo studio "Chasing Red – The Ferrari Brand" analizza la capacità di Ferrari di costruire desiderabilità prima ancora che il consumatore diventi cliente effettivo del marchio. Il lavoro considera la forza degli elementi visivi e culturali della marca, soffermandosi su pubblicità, comunicazione, immaginario cinematografico, Formula 1, esclusività, heritage e futuro del brand. Per gli obiettivi della presente tesi, la sezione più rilevante è la Consumer Perception Survey, realizzata tramite Google Forms, cioè attraverso un modulo digitale predisposto dall'autrice Shreya Dhil e diffuso online per raccogliere le risposte dei partecipanti.[217] Il riferimento a Google Forms non indica quindi una fonte autonoma né un questionario realizzato nella presente tesi, ma lo strumento tecnico utilizzato nello studio Chasing Red per la raccolta delle risposte.[218]

Il questionario dello studio comprende cinque domande chiuse a risposta multipla. Tali domande riguardano: l'associazione primaria al brand Ferrari, la disponibilità ad acquistare una Ferrari qualora le condizioni economiche lo consentissero, il fattore ritenuto più importante nella costruzione dell'immagine del marchio, il posizionamento percepito rispetto agli altri brand automobilistici di lusso e le qualità su cui Ferrari dovrebbe concentrarsi maggiormente in futuro. Nel loro insieme, queste domande consentono di osservare la dimensione dell'immaginario, perché non misurano direttamente la customer experience ma il significato attribuito al marchio nella mente dei rispondenti.

La rilevanza dello studio, ai fini della tesi, risiede quindi nella possibilità di collegare empiricamente le associazioni spontanee dei consumatori alle dimensioni identitarie ricostruite nel Capitolo 1: lusso, status, esclusività, performance, heritage sportivo, design e innovazione. Chasing Red non viene utilizzato come base principale dei test

[217] La sezione 5 dello studio Chasing Red specifica che la Consumer Perception Survey è stata condotta tramite Google Forms e che il modulo è stato condiviso digitalmente. Si veda: Dhil S., (2025), op. cit., pp. 14-15.

[218] Sui limiti e sulle cautele interpretative connesse ai questionari somministrati in modalità digitale si veda: Dillman D. A., Smyth J. D., Christian L. M., (2014), Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys. The Tailored Design Method, Wiley, Hoboken, 4ª ed.

inferenziali, ma fornisce un supporto descrittivo importante per comprendere quale immagine di Ferrari emerga presso un pubblico esposto al brand soprattutto attraverso comunicazione, cultura popolare, motorsport e rappresentazioni aspirazionali.[219]

4.1.2 Lo studio di Janarthanan e Hariharan e l'esperienza

Lo studio "A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference" presenta un'impostazione riconducibile alla ricerca quantitativa su preferenze e soddisfazione. Gli autori dichiarano un campione di 200 rispondenti e propongono una serie di domande relative a vari aspetti del rapporto con il marchio Ferrari: influenza all'acquisto, gestione dei reclami, sistema di consegna, livello complessivo di soddisfazione ed esperienza presso l'ufficio o concessionaria Ferrari.[220]

Rispetto a Chasing Red, questo studio consente un passaggio più solido alla fase inferenziale, poiché le risposte sono riconducibili a frequenze assolute e percentuali calcolate su una numerosità campionaria dichiarata. Nella pubblicazione originale, in particolare, i valori delle tabelle sono indicati impropriamente come percentuali, ma corrispondono a frequenze assolute che sommano esattamente a 200; nel presente lavoro tali valori vengono quindi convertiti nelle relative percentuali.[221] Le domande sulla gestione dei reclami e sulla soddisfazione complessiva risultano direttamente collegate ai temi teorici trattati nel Capitolo 2, dove la customer experience, la qualità del servizio, il service recovery e la customer satisfaction sono stati individuati come dimensioni centrali della percezione del brand nel mercato del lusso.

La fonte viene quindi utilizzata in due modi. In primo luogo, essa contribuisce all'analisi descrittiva delle valutazioni espresse dai rispondenti sui principali aspetti dell'esperienza Ferrari. In secondo luogo, essa fornisce le due variabili su cui viene costruito il test sulla proporzione. Tale passaggio richiede la ricodifica delle risposte originarie, illustrata nel paragrafo 4.3, ma consente di trasformare le valutazioni qualitative dei rispondenti in proporzioni campionarie sottoponibili a verifica statistica.

4.1.3 Complementarità e funzione dei due studi

Il punto centrale non è stabilire quale dei due studi sia più importante in assoluto, ma comprendere quale funzione ciascuno svolga nel disegno della ricerca. Chasing Red permette di osservare il lato simbolico e aspirazionale del brand Ferrari, mentre lo studio di Janarthanan e Hariharan permette di osservare il lato esperienziale e valutativo. La combinazione delle due fonti consente quindi di mantenere insieme i due poli della

[219] La numerosità ridotta dello studio Chasing Red emerge dall'indicazione "9 responses" riportata nelle distribuzioni grafiche e dalla natura delle percentuali pubblicate, corrispondenti a multipli di 1/9. Per questo motivo tali dati sono utilizzati in chiave descrittiva ed esplorativa.

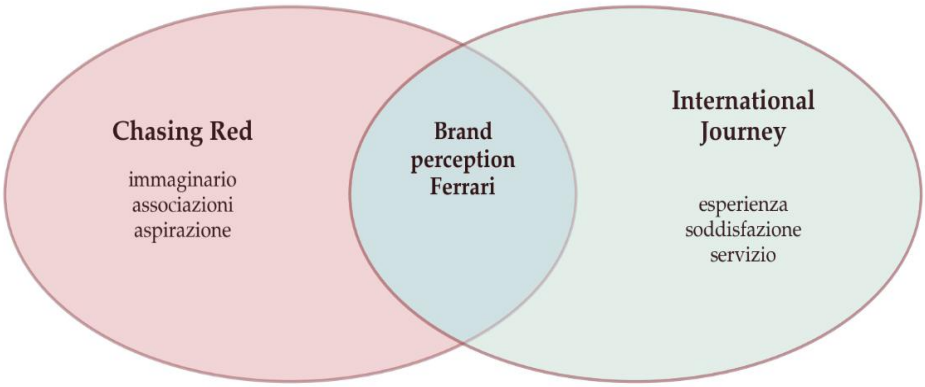
[220] Lo studio indica come ambito di rilevazione prevalente Madurai City e dichiara una numerosità campionaria pari a 200 unità. Tali informazioni sono rilevanti per definire il perimetro entro cui leggere i risultati empirici della presente tesi.

[221] Nella pubblicazione originale i valori delle tabelle sono presentati come percentuali, ma le modalità di ciascuna domanda sommano a 200, cioè alla numerosità campionaria dichiarata. Nel presente lavoro essi sono quindi trattati come frequenze assolute e convertiti nelle corrispondenti frequenze relative (ad esempio 70 su 200 corrisponde al 35%).

percezione del brand: da un lato il sogno Ferrari, dall'altro il giudizio sull'esperienza concreta.

La Figura 4.2 ne rappresenta graficamente la complementarità e il ruolo asimmetrico.[222]

Figura 4.2 – *Complementarità e ruolo asimmetrico delle due fonti empiriche*



Fonte: *elaborazione su Bryman A. (2016).*

Tale complementarità sul piano dei contenuti si traduce tuttavia in un ruolo asimmetrico sul piano analitico: entrambe le fonti contribuiscono alla lettura descrittiva, ma solo lo studio di Janarthanan e Hariharan alimenta i test inferenziali sviluppati più avanti. Questa impostazione è particolarmente adatta al caso Ferrari. Il marchio, infatti, opera su una platea molto più ampia della propria clientela effettiva: milioni di persone conoscono e desiderano Ferrari senza possederne una. Allo stesso tempo, la sostenibilità del posizionamento luxury dipende anche dalla capacità dell'impresa di produrre esperienze coerenti con la promessa simbolica del brand. Per questo motivo, la tesi non limita l'analisi al solo immaginario né alla sola soddisfazione, ma costruisce un percorso in cui la lettura descrittiva dei due studi prepara la verifica quantitativa di due aspetti specifici dell'esperienza vissuta.

4.2 L'analisi descrittiva delle distribuzioni

Prima di procedere alla costruzione dei test di ipotesi, è opportuno presentare una sintesi descrittiva delle distribuzioni rilevate nei due studi. Da un lato consente di mostrare il quadro empirico complessivo da cui vengono selezionate le variabili di interesse; dall'altro evita che i test sulla proporzione siano letti in modo isolato, senza riferimento al contesto più ampio delle risposte disponibili.[223]

[222] Sulla triangolazione fra fonti e prospettive come strategia di rafforzamento della validità nella ricerca sociale si veda: Bryman A., (2016), Social Research Methods, Oxford University Press, Oxford, 5ª ed., capitolo 17.

[223] Sul ruolo preliminare dell'analisi descrittiva come base per la successiva inferenza si veda: Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., capitolo 1.

L'analisi descrittiva non mira a dimostrare ipotesi statistiche, ma a individuare le tendenze principali osservabili nelle distribuzioni. Per questa ragione, nei commenti alle tabelle e alle figure seguenti i risultati vengono interpretati come indicazioni di orientamento, non come conclusioni generalizzabili in senso forte. La verifica statistica vera e propria sarà limitata alle due proporzioni positive selezionate e sarà sviluppata nei paragrafi 4.5 e 4.6.

4.2.1 Associazioni e aspettative nello studio Chasing Red

La Tabella 4.1 sintetizza le risposte pubblicate nella Consumer Perception Survey dello studio Chasing Red.

Le cinque domande coprono i principali elementi dell'immaginario Ferrari: associazione primaria al brand, appeal aspirazionale, driver della forza del marchio, confronto con i concorrenti del lusso automobilistico e aspettative sul futuro. Va precisato sin d'ora che tali percentuali poggiano su una base campionaria di soli nove rispondenti, come si dimostrerà nel sottoparagrafo 5.2.2: le distribuzioni che seguono vanno pertanto lette come indicazioni di orientamento e non come misure, secondo quanto argomentato nel paragrafo 5.8.

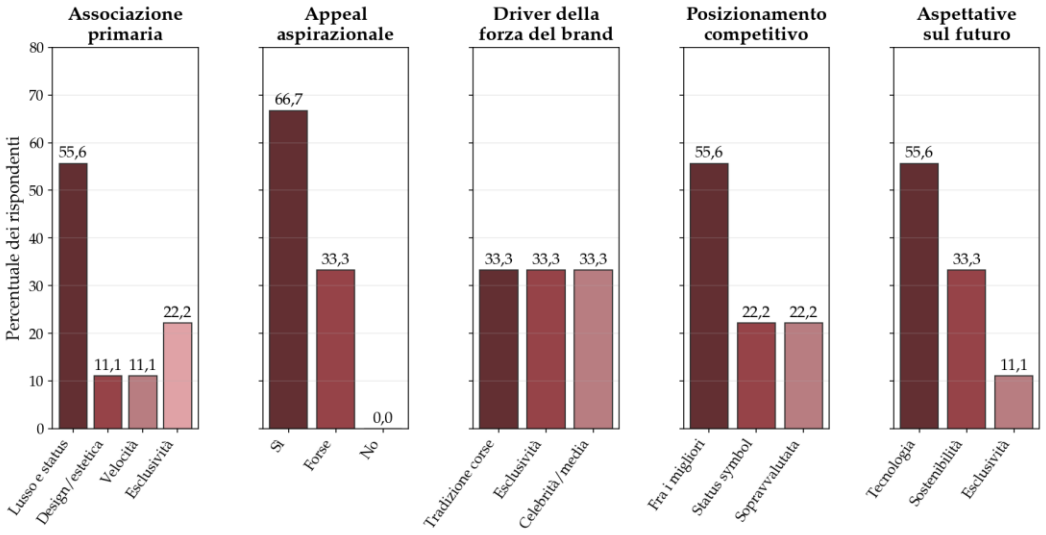
La Figura 4.3 ne offre una rappresentazione grafica.

Tabella 4.1 – *Distribuzione percentuale delle risposte nello studio Chasing Red*

Domanda	Opzione 1	Opzione 2	Opzione 3	Opzione 4
Associazione primaria al brand	Lusso e status: 55,6%	Esclusività: 22,2%	Velocità/ performance: 11,1%	Design/estetica: 11,1%
Appeal aspirazionale	Sì: 66,7%	Forse: 33,3%	No: 0%	–
Driver della forza del brand	Tradizione corse: 33,3%	Esclusività/ produzione limitata: 33,3%	Influenza celebrità/media: 33,3%	Design/innovazione: 0%
Posizionamento competitivo	Simbolo di status: 22,2%	Tra i migliori, non da sola: 55,6%	Sopravvalutata: 22,2%	Non saprei: 0%
Aspettative sul futuro	Sostenibilità: 33,3%	Tecnologia avanzata: 55,6%	Esclusività: 11,1%	Accessibilità: 0%

Fonte: *elaborazione su dati Dhil S. (2025).*

Figura 4.3 – *Distribuzioni percentuali nello studio Chasing Red*



Fonte: *elaborazione su dati Dhil S. (2025).*

La prima evidenza riguarda l'associazione primaria al marchio. La quota più elevata di rispondenti collega Ferrari a lusso e status, mentre l'esclusività costituisce la seconda associazione più frequente; velocità/performance e design compaiono in misura più contenuta. Il dato appare coerente con la natura luxury del marchio e con la sua capacità di funzionare come segno sociale, prima ancora che come prodotto tecnico. Allo stesso tempo, la presenza della performance fra le associazioni esplicite conferma che il capitale sportivo e ingegneristico continua a costituire un elemento riconoscibile dell'identità Ferrari, anche quando non rappresenta l'associazione immediatamente prevalente.

L'appeal aspirazionale risulta particolarmente evidente: nessun rispondente dichiara di escludere l'acquisto di una Ferrari qualora le condizioni economiche lo consentissero. Tale risultato non deve essere interpretato come previsione di comportamento d'acquisto, ma come indicatore della desiderabilità simbolica del marchio. Nel caso Ferrari, infatti, l'aspirazione precede quasi sempre la possibilità concreta di consumo e contribuisce a mantenere vivo il valore del brand anche presso pubblici non clienti.

La terza domanda mostra una distribuzione equiripartita fra heritage sportivo, esclusività e influenza mediatica. Questo suggerisce che la forza del brand non venga attribuita a un unico fattore dominante, ma a una combinazione di elementi: la storia delle corse, la produzione limitata e la presenza costante del marchio nell'immaginario mediatico. La componente design e innovazione non emerge invece come risposta prevalente, pur essendo centrale nella costruzione dell'identità Ferrari. Tale differenza fra identità del marchio e percezione esplicitata dai rispondenti rappresenta un aspetto interessante per la lettura complessiva del fenomeno.[224]

Il posizionamento competitivo mostra una percezione elevata ma non unanimemente esclusiva: la maggioranza relativa colloca Ferrari tra i migliori brand automobilistici di

[224] La distanza fra le dimensioni identitarie del marchio e le associazioni spontaneamente esplicitate dai rispondenti richiama la distinzione, introdotta nel Capitolo 2, fra identità di marca (brand identity) e immagine percepita (brand image).

lusso, ma non come unico riferimento assoluto. Infine, le aspettative sul futuro si concentrano soprattutto su tecnologia avanzata e sostenibilità, mentre l'accessibilità non viene indicata da alcun rispondente. Quest'ultimo dato è coerente con il posizionamento di nicchia del brand, perché l'eventuale ampliamento dell'accessibilità risulterebbe potenzialmente in tensione con la logica stessa dell'esclusività Ferrari.

4.2.2 Esperienza e soddisfazione nel secondo studio

La Tabella 4.2 riporta le cinque domande dello studio di Janarthanan e Hariharan considerate più rilevanti ai fini della tesi.

A differenza della tabella precedente, in questo caso vengono indicate anche le frequenze assolute ricostruite sul campione dichiarato di 200 rispondenti. Questa scelta consente di rendere immediatamente leggibile il passaggio successivo dalla distribuzione percentuale alla proporzione campionaria.

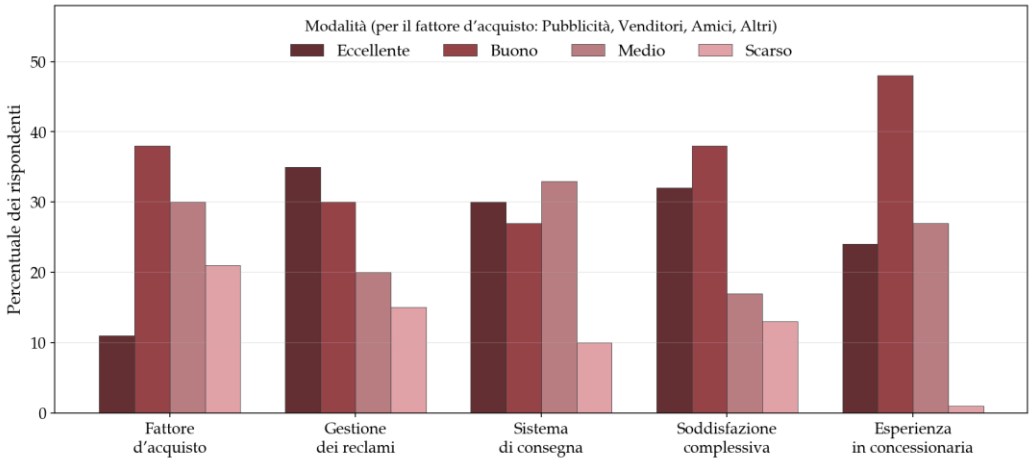
La Figura 4.4 ne offre una rappresentazione grafica.

Tabella 4.2 – *Distribuzione delle risposte nello studio di Janarthanan e Hariharan*

Variabile osservata	Opzione 1	Opzione 2	Opzione 3	Opzione 4
Fattore che influenza l'acquisto	Pubblicità: 22 (11,0%)	Venditori: 76 (38,0%)	Amici: 60 (30,0%)	Altri fattori: 42 (21,0%)
Gestione dei reclami	Eccellente: 70 (35,0%)	Buono: 60 (30,0%)	Medio: 40 (20,0%)	Scarso: 30 (15,0%)
Sistema di consegna	Eccellente: 60 (30,0%)	Buono: 54 (27,0%)	Medio: 66 (33,0%)	Scarso: 20 (10,0%)
Soddisfazione complessiva	Eccellente: 64 (32,0%)	Buono: 76 (38,0%)	Medio: 34 (17,0%)	Scarso: 26 (13,0%)
Esperienza in concessionaria/ufficio	Eccellente: 48 (24,0%)	Buono: 96 (48,0%)	Medio: 54 (27,0%)	Scadente: 2 (1,0%)

Fonte: *elaborazione su dati Janarthanan J., Hariharan N. (2023); frequenze ricostruite sul campione di 200 rispondenti.*

Figura 4.4 – *Distribuzioni percentuali nello studio di Janarthanan e Hariharan*



Fonte: *elaborazione su dati Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

La prima variabile descrive il fattore che ha influenzato l'acquisto della vettura. Il ruolo dei venditori risulta prevalente, seguito dal passaparola degli amici e da altri fattori non specificati; la pubblicità tradizionale appare invece meno rilevante. Tale distribuzione è coerente con la natura relazionale del processo d'acquisto nei mercati del lusso, dove la decisione non dipende soltanto da comunicazioni pubblicitarie dirette ma anche da reputazione, interazione personale, esperienza di marca e conferma sociale.[225]

La gestione dei reclami presenta il 65,0% di valutazioni positive, ottenute sommando le modalità "Eccellente" e "Buono". La quota è complessivamente favorevole, ma la presenza di valutazioni medie e scarse mostra che il service recovery rappresenta un'area delicata. Nei marchi di lusso, infatti, il reclamo non è soltanto una procedura operativa: è un momento critico nel quale il cliente valuta la coerenza tra prezzo, promessa di eccellenza e qualità della relazione con l'impresa.[226]

Il sistema di consegna ottiene una quota positiva pari al 57,0%, inferiore rispetto alla gestione dei reclami e alla soddisfazione complessiva. La percentuale elevata di valutazioni medie può essere letta come segnale della complessità di questo touchpoint, soprattutto in un contesto in cui tempi di attesa, personalizzazione del prodotto e aspettative del cliente sono strettamente collegati. Il dato non costituisce oggetto di verifica inferenziale, ma contribuisce a completare il quadro descrittivo dell'esperienza Ferrari.

La soddisfazione complessiva presenta il valore più elevato tra le variabili centrali considerate: il 70,0% dei rispondenti esprime una valutazione positiva. La natura sintetica di questa domanda la rende particolarmente rilevante per l'analisi empirica, poiché essa riassume in un giudizio generale la percezione dell'esperienza complessiva.

---

[225] Il primato della relazione interpersonale sulla comunicazione pubblicitaria diretta è coerente con i principi della strategia del lusso; si veda: Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), The Luxury Strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, Kogan Page, London, 2ª ed., capitolo 11.

[226] Sul ruolo del service recovery nel mantenimento della soddisfazione del cliente si veda: Smith A. K., Bolton R. N., Wagner J., (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in Journal of Marketing Research, vol. 36, n. 3, pp. 356-372.

Per questa ragione, la soddisfazione complessiva viene selezionata come seconda variabile oggetto di test sulla proporzione.[227]

L'esperienza in concessionaria o presso l'ufficio Ferrari mostra infine una distribuzione molto favorevole, con una quota quasi nulla di valutazioni negative. Tuttavia, la prevalenza della modalità "Buono" rispetto alla modalità "Eccellente" suggerisce che la qualità dell'esperienza sia percepita come solida, ma non necessariamente massima da tutti i rispondenti. Anche questo dato resta sul piano descrittivo, mentre l'analisi inferenziale viene concentrata sulle due variabili maggiormente allineate con le domande di ricerca.

4.3 La selezione delle variabili e la ricodifica

Dalla lettura descrittiva si passa ora alla delimitazione dell'oggetto della verifica inferenziale: i sottoparagrafi che seguono motivano la scelta delle due variabili sottoposte a test e la loro trasformazione in proporzioni campionarie. Il passaggio non è una semplice formalità: fra le numerose distribuzioni presentate nel paragrafo 4.2, soltanto alcune possiedono i requisiti per sostenere una verifica statistica rigorosa, e la scelta deve essere motivata con criteri espliciti, così da evitare qualunque sospetto di selezione opportunistica delle variabili. Ai criteri di selezione è dedicato il primo sottoparagrafo; seguono l'esame delle due domande prescelte e la ricodifica che le trasforma in proporzioni campionarie.

4.3.1 I criteri di selezione

La selezione delle due domande da sottoporre a test sulla proporzione è stata effettuata a partire da tre criteri congiunti. Il primo criterio è la pertinenza rispetto all'obiettivo della tesi: le domande dovevano misurare aspetti direttamente collegati alla percezione del brand Ferrari nella dimensione dell'esperienza vissuta. Il secondo criterio è la disponibilità di dati compatibili con l'analisi statistica, cioè frequenze ricostruibili e numerosità campionaria adeguata. Il terzo criterio è la coerenza interpretativa fra le variabili, in modo da consentire non soltanto due test separati, ma anche un confronto ragionato dei risultati nel paragrafo 4.7.[228]

La Tabella 4.3 riepiloga i tre criteri e il loro riscontro nelle variabili selezionate.

[227] Per una definizione classica della customer satisfaction come indicatore sintetico della valutazione del cliente si veda: Fornell C., (1992), A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience, in Journal of Marketing, vol. 56, n. 1, pp. 6-21.

[228] Sui criteri di selezione delle variabili e sulla coerenza fra domande di ricerca e disegno dell'indagine si veda: Malhotra N. K., (2010), op. cit., capitolo 3.

Tabella 4.3 – *I criteri di selezione delle variabili sottoposte a verifica*

Criterio	Contenuto	Riscontro nelle variabili scelte
Pertinenza teorica	Coerenza con la dimensione dell'esperienza vissuta delineata nel Capitolo 2	Reclami e soddisfazione presidiano il momento critico e il bilancio complessivo della relazione
Trattabilità statistica	Frequenze ricostruibili e numerosità campionaria adeguata al test	200 rispondenti; modalità ordinali riconducibili a una dicotomia
Coerenza interpretativa	Possibilità di un confronto sensato fra i risultati dei due test	Aspetto specifico e giudizio sintetico della medesima esperienza

Fonte: *elaborazione su Malhotra N. K. (2010).*

Alla luce di tali criteri, sono state selezionate la domanda sulla gestione dei reclami e la domanda sulla soddisfazione complessiva. La prima consente di osservare un aspetto specifico e critico della relazione cliente-marchio; la seconda consente di osservare una valutazione sintetica dell'esperienza. Le due variabili risultano quindi complementari: la gestione dei reclami rappresenta una componente particolare della customer experience, mentre la soddisfazione complessiva esprime il giudizio generale del cliente sul rapporto con Ferrari.

La motivazione della scelta può essere compresa anche alla luce del percorso teorico precedente. Nel Capitolo 2 la customer experience è stata descritta come un insieme di touchpoint, ossia di punti di contatto attraverso i quali il cliente forma e aggiorna la propria percezione del brand. All'interno di tale insieme, la gestione dei reclami assume un ruolo particolarmente sensibile, perché misura la capacità dell'impresa di tutelare la relazione quando si manifesta un problema; la soddisfazione complessiva, invece, rappresenta una sintesi finale dell'intera esperienza percepita. La scelta di queste due domande consente quindi di osservare contemporaneamente un momento critico e un giudizio complessivo.

Le due domande selezionate vengono sottoposte a due test sulla proporzione distinti, poiché ciascuna richiede una verifica autonoma rispetto alla propria soglia teorica. Tuttavia, esse non devono essere considerate come aspetti isolati dell'esperienza Ferrari. La gestione dei reclami e la soddisfazione complessiva appartengono entrambe alla dimensione della customer experience: la prima riguarda un momento specifico e critico del rapporto tra cliente e marchio, mentre la seconda esprime una valutazione generale dell'esperienza vissuta.

Per questo motivo, i risultati dei due test saranno letti separatamente sul piano statistico, ma interpretati congiuntamente sul piano concettuale. Il confronto fra le due proporzioni consentirà infatti di comprendere se la valutazione complessiva dell'esperienza risulti coerente con il giudizio espresso su un touchpoint particolarmente delicato, come la gestione dei reclami. In questo senso, i due test non servono a

dimostrare un rapporto causale diretto tra le variabili, ma a osservare due livelli complementari della percezione esperienziale del brand Ferrari.

4.3.2 La domanda sulla gestione dei reclami

La prima domanda selezionata riguarda la gestione dei reclami da parte di Ferrari. Nel questionario dello studio di Janarthanan e Hariharan le opzioni di risposta sono quattro: "Eccellente", "Buono", "Medio" e "Scarso". La distribuzione osservata è pari a 70 risposte "Eccellente", 60 "Buono", 40 "Medio" e 30 "Scarso", per un totale di 200 rispondenti. Sommando le prime due modalità si ottiene una quota di valutazioni positive pari a 130 rispondenti, cioè il 65,0% del campione.

La rilevanza di questa domanda deriva dal fatto che la gestione dei reclami rappresenta un momento di verità nella relazione fra cliente e brand.[229] Quando si verifica un problema, il cliente non valuta soltanto la soluzione tecnica del reclamo, ma anche la qualità dell'ascolto, la rapidità della risposta, il livello di attenzione ricevuto e la coerenza dell'intervento con la promessa di eccellenza associata al marchio. Nel caso di un luxury brand come Ferrari, tale coerenza è particolarmente rilevante, perché il cliente tende ad associare il prezzo premium a un livello elevato di servizio, cura e personalizzazione.

Per queste ragioni, la domanda sulla gestione dei reclami costituisce un indicatore specifico ma strategico della customer experience. Essa consente di verificare se la quota di giudizi positivi sia sufficientemente elevata rispetto a una soglia teorica di riferimento e prepara il Test 1, sviluppato nel paragrafo 4.5.

4.3.3 La domanda sulla soddisfazione complessiva

La seconda domanda selezionata riguarda il livello complessivo di soddisfazione degli utenti Ferrari. Anche in questo caso le opzioni di risposta sono quattro: "Eccellente", "Buono", "Medio" e "Scarso". La distribuzione osservata è pari a 64 risposte "Eccellente", 76 "Buono", 34 "Medio" e 26 "Scarso", per un totale di 200 rispondenti. Sommando "Eccellente" e "Buono" si ottiene una quota di valutazioni positive pari a 140 rispondenti, cioè il 70,0% del campione.

La soddisfazione complessiva è una variabile particolarmente utile perché sintetizza, in un'unica valutazione, l'intera esperienza del cliente con il marchio. Essa non si riferisce a un singolo touchpoint, ma al risultato percepito dell'insieme di prodotto, servizio, relazione commerciale, consegna, assistenza, immagine del brand e aspettative pregresse. Nel caso Ferrari, inoltre, la soddisfazione assume un significato ulteriore, perché il cliente non valuta soltanto un'automobile, ma l'accesso a un universo simbolico costruito attorno a esclusività, performance e appartenenza. La domanda sulla soddisfazione complessiva viene pertanto utilizzata come base del Test 2. Il suo

[229] L'espressione "momento di verità" (moment of truth) fu introdotta in ambito manageriale da Richard Normann per indicare l'istante in cui il cliente e il fornitore del servizio si confrontano direttamente, determinando la qualità percepita; il concetto fu poi reso celebre da Jan Carlzon. Si vedano: Normann R., (1984), Service Management. Strategy and Leadership in Service Businesses, Wiley, Chichester; Carlzon J., (1987), Moments of Truth, Ballinger, Cambridge (MA).

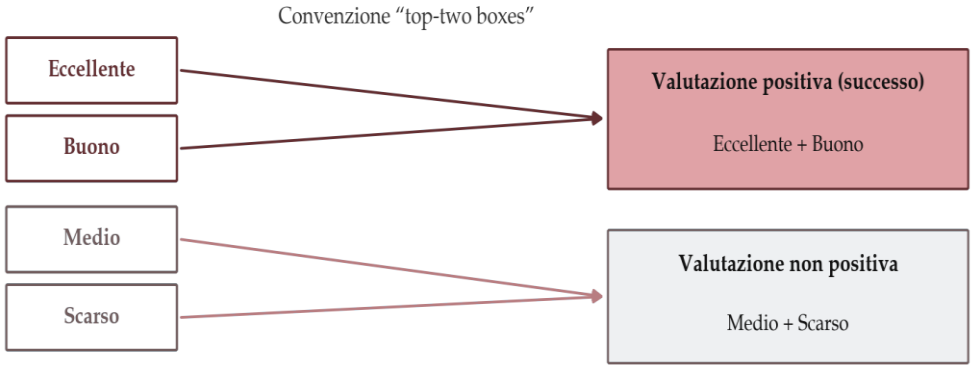
confronto con la domanda sulla gestione dei reclami consentirà, nel paragrafo 4.7, di effettuare una valutazione generale dell'esperienza.

4.3.4 La ricodifica delle risposte e la proporzione positiva

Le due domande selezionate presentano originariamente quattro modalità di risposta ordinate lungo una scala valutativa. Per applicare il test sulla proporzione, tali modalità devono essere trasformate in una variabile dicotomica, distinguendo fra presenza e assenza della caratteristica di interesse. Nel caso specifico, la caratteristica osservata è l'espressione di una valutazione positiva. La regola di ricodifica adottata è la seguente: le risposte "Eccellente" e "Buono" sono classificate come valutazioni positive; le risposte "Medio" e "Scarso" sono classificate come valutazioni non positive. Questa scelta è coerente con la logica della customer satisfaction, poiché le due modalità superiori indicano un giudizio chiaramente favorevole, secondo la convenzione delle cosiddette "top-two boxes", mentre la modalità "Medio" non esprime una soddisfazione piena e viene quindi trattata in modo conservativo insieme alla modalità negativa. La regola di ricodifica adottata è riepilogata, per l'intero questionario, nella Tabella A.3 dell'Appendice A.

La Figura 4.5 rappresenta schematicamente il passaggio dalle modalità originarie alla proporzione positiva.[230]

Figura 4.5 – *Ricodifica delle modalità di risposta e costruzione della proporzione positiva*



Fonte: *elaborazione su Malhotra N. K. (2010).*

La ricodifica consente di definire, per ciascuna domanda, una proporzione campionaria positiva $\hat{p}$. Nel caso della gestione dei reclami, $\hat{p}$ è ottenuta dividendo 130 valutazioni positive per 200 rispondenti. Nel caso della soddisfazione complessiva, $\hat{p}$ è ottenuta dividendo 140 valutazioni positive per 200 rispondenti.

La Tabella 4.4 sintetizza il passaggio dalle modalità originarie alla variabile dicotomica utilizzata nei test.

[230] La convenzione delle top-two boxes considera positive, nelle scale ordinali di soddisfazione, le due modalità superiori della scala. Si veda: Malhotra N. K., (2010), op. cit., capitolo 8.

Tabella 4.4 – *Ricodifica delle risposte e proporzione positiva campionaria*

Variabile	Valutazioni positive	Valutazioni non positive	Proporzione positiva
Gestione dei reclami	Eccellente 70 + Buono 60 = 130	Medio 40 + Scarso 30 = 70	$\hat{p} = 0{,}65$
Soddisfazione complessiva	Eccellente 64 + Buono 76 = 140	Medio 34 + Scarso 26 = 60	$\hat{p} = 0{,}70$

Fonte: *elaborazione su dati Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

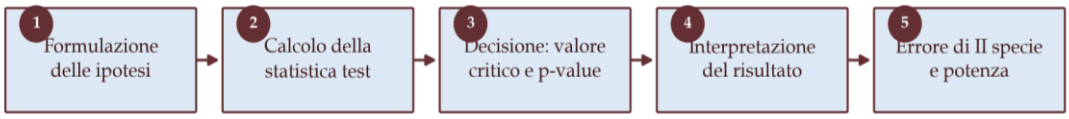
Le due proporzioni così ottenute costituiscono i valori osservati da confrontare con le soglie teoriche richiamate nel paragrafo 4.4. La trasformazione dicotomica comporta una perdita di dettaglio rispetto alla scala originaria, poiché non distingue più fra *Eccellente* e *Buono* né fra *Medio* e *Scarso*; tuttavia, essa è necessaria per applicare correttamente il test sulla proporzione e risponde all'obiettivo specifico dell'analisi, cioè verificare la quota di valutazioni favorevoli.[231]

4.4 L'impostazione operativa dei test

Prima di svolgere i due test è necessario fissarne con precisione i parametri operativi, riepilogando le grandezze definite nei paragrafi precedenti e verificando le condizioni di applicabilità dell'approssimazione normale richiamate nel sottoparagrafo 3.3.2.

I due test condividono inoltre un protocollo comune in cinque momenti, rappresentato nella Figura 4.6: la formulazione delle ipotesi, il calcolo della statistica test, la decisione fondata su valore critico e *p*-value, l'interpretazione del risultato nel quadro della brand perception e, infine, la valutazione dell'errore di seconda specie e della potenza. L'adozione della medesima sequenza garantisce la piena confrontabilità dei risultati, sulla quale si fonda la lettura comparata del paragrafo 4.7.

Figura 4.6 – *Il protocollo comune dei due test*



Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021) e Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M. (2021).*

[231] Sulla natura delle variabili categoriali e sulle conseguenze della loro dicotomizzazione in termini di perdita di informazione si veda: Agresti A., (2013), op. cit., capitolo 1.

4.4.1 Il disegno della ricerca e i parametri operativi

I dati sottoposti a verifica provengono dallo studio di Janarthanan e Hariharan, condotto su un campione dichiarato di 200 rispondenti, del quale sono state selezionate le due domande maggiormente coerenti con la dimensione dell'esperienza vissuta: la valutazione della gestione dei reclami e il livello complessivo di soddisfazione. Le quattro modalità di risposta originarie sono state ricodificate in forma dicotomica secondo la convenzione delle top-two boxes, classificando come positive le risposte "Eccellente" e "Buono" e come non positive le risposte "Medio" e "Scarso". Da tale ricodifica derivano le due proporzioni campionarie positive: $\hat{p} = 130/200 = 0{,}65$ per la gestione dei reclami e $\hat{p} = 140/200 = 0{,}70$ per la soddisfazione complessiva.[232]

A ciascuna proporzione osservata è associata una soglia teorica p_0, intesa come livello minimo di accettabilità ragionevole per un brand del lusso: 0,58 per la gestione dei reclami e 0,64 per la soddisfazione complessiva. Coerentemente con il criterio di scelta della soglia teorica esposto nel sottoparagrafo 3.3.4, la seconda soglia è più elevata perché la soddisfazione complessiva costituisce un giudizio sintetico sull'intera esperienza, rispetto al quale è ragionevole pretendere uno standard più esigente, mentre la gestione dei reclami riguarda un singolo momento critico della relazione. Entrambi i test sono unilaterali destri, poiché l'obiettivo non è verificare una generica diversità dalla soglia, ma il suo superamento; il livello di significatività è fissato ad $\alpha = 0{,}05$, cui corrisponde il valore critico $z_\alpha = 1{,}645$. Per il calcolo dell'errore di seconda specie e della potenza, il valore alternativo p_A è assunto pari alla proporzione campionaria osservata, coerentemente con l'impostazione definita nel sottoparagrafo 3.4.3.

La Tabella 4.5 riepiloga i parametri operativi.

[232] Sulla coerenza fra domande di ricerca, disegno dell'indagine e piano di analisi dei dati si veda: Malhotra N. K., (2010), op. cit., capitolo 3.

Tabella 4.5 – *Parametri operativi dei due test sulla proporzione*

Parametro	Test 1 – Gestione dei reclami	Test 2 – Soddisfazione complessiva
Successi osservati X	130	140
Numerosità campionaria n	200	200
Proporzione osservata $\hat{p}$	0,65	0,70
Soglia teorica p_0	0,58	0,64
Valore alternativo p_A (per β e γ)	0,65	0,70
Livello di significatività α	0,05	0,05
Valore critico z_α	1,645	1,645
Forma del test	$H_1: p > 0{,}58$	$H_1: p > 0{,}64$

Fonte: *elaborazione su dati Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

4.4.2 Le condizioni di applicabilità dell'approssimazione

Come illustrato nel sottoparagrafo 3.3.1, il numero di valutazioni positive X può essere interpretato come il numero di successi in n prove indipendenti e segue, sotto l'ipotesi nulla, una distribuzione binomiale. Per campioni sufficientemente ampi tale distribuzione può essere approssimata da una distribuzione normale, il che consente di ricondurre la verifica dell'ipotesi al confronto fra una statistica standardizzata e i quantili della normale standard. L'impiego dell'approssimazione è subordinato alle condizioni operative $np_0 \geq 5$ e $n(1-p_0) \geq 5$, che la letteratura indica come requisiti minimi affinché la forma della binomiale risulti adeguatamente prossima a quella normale.[233]

Nel caso in esame le condizioni risultano ampiamente soddisfatte per entrambi i test, come mostra la Tabella 4.6: i prodotti np_0 e $n(1-p_0)$ assumono valori compresi fra 72 e 128, ben al di sopra della soglia minima di 5. La numerosità campionaria pari a 200 e soglie teoriche non estreme, collocate nella parte centrale dell'intervallo unitario,

[233] La regola pratica per l'impiego dell'approssimazione normale richiede che risultino soddisfatte le condizioni $np_0 \geq 5$ e $n(1-p_0) \geq 5$. Si vedano: Agresti A., (2013), op. cit.; NIST/SEMATECH, (2012), e-Handbook of Statistical Methods, tratto da: https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/

configurano dunque uno scenario nel quale l'approssimazione normale è pienamente legittima e i risultati che ne derivano possono essere considerati affidabili.

Tabella 4.6 – *Verifica delle condizioni di applicabilità dell'approssimazione normale*

Condizione	Test 1 (p_0 = 0,58)	Test 2 (p_0 = 0,64)	Esito
$np_0 \geq 5$	200 · 0,58 = 116	200 · 0,64 = 128	Soddisfatta
$n(1 - p_0) \geq 5$	200 · 0,42 = 84	200 · 0,36 = 72	Soddisfatta

Fonte: *elaborazione su Agresti A. (2013) e NIST/SEMATECH (2012).*

Verificate le condizioni di applicabilità, è ora possibile sviluppare i due test. L'esposizione segue, per ciascuno, la sequenza illustrata nella Figura 4.6; al termine, i risultati saranno posti a confronto e interpretati congiuntamente.

4.5 Il Test 1: la gestione dei reclami

Il primo test riguarda la domanda dello studio di Janarthanan e Hariharan relativa alla valutazione della gestione dei reclami da parte di Ferrari. Come discusso nel sottoparagrafo 2.4.2, il reclamo rappresenta per un marchio del lusso il banco di prova più severo della relazione con il cliente: finché l'esperienza procede senza attriti, il consumatore tende a valutare il marchio sulla base del prodotto, dell'immagine e dell'insieme dei significati simbolici che lo circondano; quando emerge un problema, invece, il rapporto diventa concreto, e il cliente osserva la capacità dell'impresa di ascoltare, rispondere, correggere e ristabilire fiducia.[234]

Per un luxury brand tale passaggio è ancora più delicato, perché il prezzo premium non remunera soltanto l'automobile, ma anche la qualità del servizio, la cura del dettaglio e la percezione di appartenere a un ecosistema esclusivo. Una quota elevata di valutazioni positive sulla gestione dei reclami può quindi essere letta come segnale di coerenza fra promessa di marca e servizio effettivamente percepito; una quota rilevante di valutazioni medie o negative segnalerebbe, al contrario, un punto di vulnerabilità, perché è proprio nei momenti critici che il cliente misura la distanza fra immaginario del brand ed esperienza vissuta. Verificare che la quota di giudizi positivi superi una soglia esigente significa dunque verificare che il momento più delicato della customer experience non incrini tale coerenza.

[234] Sul reclamo come momento critico della relazione di servizio e sulle sue implicazioni per il marketing relazionale si vedano: Tax S. S., Brown S. W., Chandrashekaran M., (1998), Customer Evaluations of Service Complaint Experiences. Implications for Relationship Marketing, in Journal of Marketing, vol. 62, n. 2, pp. 60-76; Grönroos C., (1984), op. cit.

I dati di partenza sono quelli ricostruiti nelle Tabelle 4.2 e 4.4: su 200 rispondenti, 130 esprimono una valutazione positiva della gestione dei reclami, con proporzione campionaria pari a 0,65 da confrontare con la soglia teorica 0,58.[235]

4.5.1 Formulazione delle ipotesi statistiche

La domanda empirica – "la quota di clienti che valuta positivamente la gestione dei reclami supera il livello minimo coerente con il posizionamento luxury del marchio?" – viene tradotta nella consueta coppia di ipotesi contrapposte. L'ipotesi nulla afferma che la proporzione vera di valutazioni positive p non superi la soglia teorica; l'ipotesi alternativa, che rappresenta la tesi che si intende sostenere, afferma che la proporzione la superi:

$$H_0: p \leq p_0 = 0{,}58 \quad \text{contro} \quad H_1: p > p_0 = 0{,}58.$$

La formulazione è unilaterale destra ed esprime la logica prudenziale già richiamata nel sottoparagrafo 3.2.2: la condizione di partenza del test è quella meno favorevole al marchio, e l'onere della prova ricade interamente sui dati campionari. Fino a quando l'evidenza empirica non risulti sufficientemente forte, la performance sulla gestione dei reclami non può essere dichiarata superiore al livello minimo di accettabilità. Il rifiuto dell'ipotesi nulla non sarà dunque frutto di una concessione interpretativa, ma di uno scarto fra dati e soglia troppo ampio per essere attribuito al caso.[236]

La regola decisionale, fissata prima di osservare il risultato, è quella definita nel sottoparagrafo 3.3.3: si rifiuta H_0 se $Z_{STAT} > 1{,}645$, non la si rifiuta in caso contrario; in parallelo, il p-value verrà confrontato con α =0,05.

4.5.2 Calcolo della statistica test

La statistica test adottata è la forma standardizzata introdotta nel sottoparagrafo 3.3.2:

$$Z_{STAT} = \frac{X - np_0}{\sqrt{np_0(1 - p_0)}}.$$

Il numeratore misura lo scarto fra il numero di valutazioni positive osservate e il numero che ci si attenderebbe se la proporzione vera coincidesse con la soglia; il denominatore è la deviazione standard della distribuzione binomiale sotto l'ipotesi nulla e traduce tale scarto in unità di variabilità campionaria.

Sostituendo i valori del Test 1 ($X = 130, n = 200, p_0 = 0{,}58$) si ottiene:

$$Z_{STAT} = \frac{130 - 200 \cdot 0{,}58}{\sqrt{200 \cdot 0{,}58 \cdot (1 - 0{,}58)}} = \frac{14}{\sqrt{48{,}72}} = \frac{14}{6{,}98} \cong 2{,}01.$$

---

[235] Janarthanan J., Hariharan N., (2023), op. cit., pp. 4174-4175 (domanda Q4 dello studio originale, corrispondente alla D7 della presente tesi). Le frequenze assolute sono ricostruite sul campione dichiarato di 200 rispondenti secondo la convenzione illustrata nel sottoparagrafo 4.1.2.

[236] Sull'asimmetria fra ipotesi nulla e ipotesi alternativa e sulla logica prudenziale della procedura di verifica si vedano: Neyman J., Pearson E. S., (1933), op. cit.; Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., capitolo 13.

Il valore atteso sotto l'ipotesi nulla è pari a 116 valutazioni positive; il campione ne registra 130, con uno scarto assoluto di 14 unità. Rapportato alla deviazione standard, pari a circa 6,98, tale scarto fornisce una statistica pari a 2,006, arrotondata nel seguito a 2,01: il risultato osservato si colloca dunque circa due errori standard al di sopra di quanto previsto dall'ipotesi nulla. Già a questo livello, prima di ogni formalizzazione, il dato suggerisce che la distanza fra il 65% osservato e la soglia del 58% difficilmente possa essere attribuita alla sola variabilità campionaria.

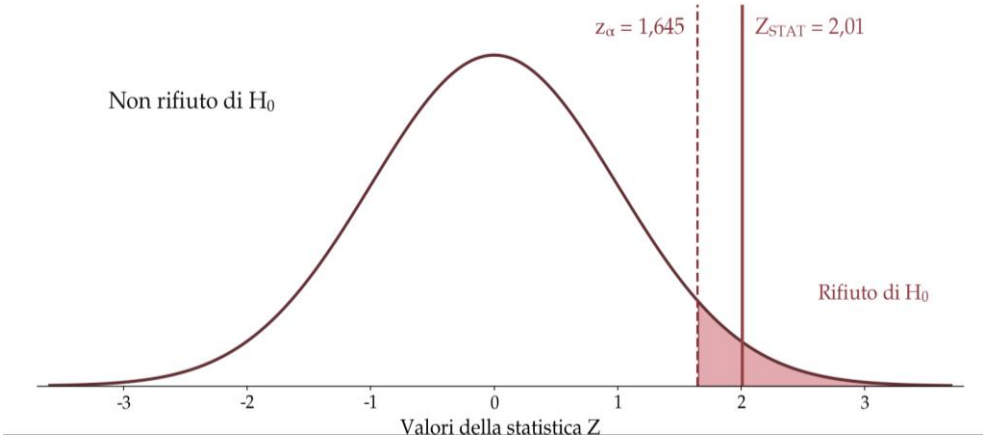
4.5.3 Decisione statistica

Secondo il criterio del valore critico, la statistica osservata deve essere confrontata con il quantile della normale standard che delimita la regione di rifiuto. Si ha che:

$$Z_{STAT} = 2{,}01 > z_{\alpha} = 1{,}645,$$

e quindi si rifiuta l'ipotesi nulla. La statistica test cade nella regione di rifiuto, come illustra la Figura 4.7: il valore osservato si colloca oltre il valore critico, nella coda destra della distribuzione. L'ipotesi nulla viene pertanto rifiutata al livello di significatività del 5%.

Figura 4.7 – *Test 1: regione di rifiuto, valore critico e statistica test osservata (a = 0,05)*



Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021).*

Il p-value è la probabilità, calcolata sotto l'ipotesi nulla, di osservare un valore della statistica test almeno pari a quello effettivamente ottenuto:[237]

$$p - value = P(Z \geq 2{,}006) = 1 - \Phi(2{,}006) = 1 - 0{,}9776 = 0{,}0224.$$

Se la proporzione vera di valutazioni positive fosse davvero pari alla soglia del 58%, la probabilità di osservare per effetto del caso un risultato campionario almeno pari a quello rilevato sarebbe di circa il 2,2%: un evento possibile, ma sufficientemente raro da rendere poco plausibile l'ipotesi nulla. Poiché 0,0224 < 0,05, il p-value conferma la

[237] Il valore $\Phi(2{,}01) = 0{,}9778$ è ricavato dalle tavole della funzione di ripartizione della normale standard; si veda: Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., appendice.

decisione assunta con il criterio del valore critico.[238] La conclusione, inoltre, non dipende in modo sostanziale dall'approssimazione normale: il p-value binomiale esatto, pari a circa 0,0258, resta ampiamente inferiore alla soglia del 5%.[239]

Tabella 4.7 – *Test 1: quadro riepilogativo del calcolo e della decisione statistica*

Grandezza	Valore	Interpretazione
n	200	Numerosità campionaria
X	130	Valutazioni positive osservate
$\hat{p}$	0,65	Proporzione campionaria positiva
p_0	0,58	Soglia teorica sotto H_0
np_0	116	Valore atteso dei successi sotto H_0
$\sqrt{np_0(1-p_0)}$	6,98	Deviazione standard sotto H_0
Z_{STAT}	2,01 (2,006)	Statistica test
z_α	1,645	Valore critico con $\alpha = 0{,}05$
p-value	0,0224	Probabilità nella coda destra
Decisione	Rifiuto di H_0	$Z_{STAT} > z_\alpha$ e p-value $< \alpha$

Fonte: *elaborazione su dati Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

4.5.4 Interpretazione del risultato

Sul piano strettamente statistico, il rifiuto dell'ipotesi nulla autorizza a concludere che, nella popolazione cui il campione si riferisce, la proporzione di soggetti che valuta positivamente la gestione dei reclami Ferrari è superiore al 58%, con un livello di confidenza del 95%. Va sottolineato con precisione che cosa il test consenta e non consenta di affermare: esso non dimostra che la proporzione vera coincida con il 65%

[238] Sul p-value e sulle cautele da adottare nella sua interpretazione si vedano: Fisher R. A., (1925), op. cit.; Wasserstein R. L., Lazar N. A., (2016), The ASA Statement on p-Values. Context, Process, and Purpose, in The American Statistician, vol. 70, n. 2, pp. 129-133.

[239] Applicando la correzione di continuità la statistica test scende a 1,93, con p-value pari a circa 0,027, senza che la decisione muti. Per il test binomiale esatto, che non richiede l'approssimazione normale, si vedano: Clopper C. J., Pearson E. S., (1934), The Use of Confidence or Fiducial Limits Illustrated in the Case of the Binomial, in Biometrika, vol. 26, n. 4, pp. 404-413; Agresti A., (2013), op. cit.

osservato, né che la gestione dei reclami sia priva di criticità; stabilisce, più limitatamente ma con rigore, che il livello minimo di accettabilità fissato nel disegno della ricerca risulta superato in modo statisticamente significativo.

Sul piano sostanziale, il risultato assume rilievo proprio per la natura della variabile testata. La letteratura sul service management qualifica il reclamo come il "momento di verità" della relazione di servizio: l'istante in cui il cliente, trovandosi in una condizione di disagio, misura la distanza fra la promessa del marchio e il suo comportamento effettivo.[240] Per un brand che fonda il proprio posizionamento sull'eccellenza, superare una soglia esigente proprio su questo touchpoint significa che il presidio della relazione regge anche nelle condizioni più sfavorevoli, quando le aspettative sono massime e la delusione potenziale è più bruciante. Il dato è coerente con la prospettiva del service recovery esaminata nel sottoparagrafo 2.4.2, secondo la quale una gestione efficace del disservizio non si limita a contenere il danno, ma può trasformarsi in una leva di rafforzamento della relazione.[241]

L'esito positivo del test non deve tuttavia indurre a letture trionfalistiche. Il 35% dei rispondenti non esprime un giudizio pienamente positivo: il 20% si colloca sulla modalità "Medio" e il 15% sulla modalità "Scarso". In un mercato ordinario tali valori potrebbero essere giudicati complessivamente soddisfacenti; per un marchio il cui prezzo incorpora una promessa di perfezione, essi indicano invece la presenza di una quota non trascurabile di esperienza non pienamente coerente con l'aspettativa di massima cura e personalizzazione. Il superamento della soglia prudenziale attesta la tenuta del sistema di service recovery, non l'assenza di margini di miglioramento: la gestione dei reclami si configura come un punto di tenuta del brand, ma anche come un'area particolarmente sensibile, nella quale un ulteriore innalzamento della qualità del servizio potrebbe produrre effetti rilevanti sulla percezione complessiva del marchio.

4.5.5 Errore di seconda specie e potenza del Test 1

La decisione assunta va infine qualificata sotto il profilo dell'affidabilità del test. Come illustrato nel paragrafo 3.4, al rifiuto o al non rifiuto dell'ipotesi nulla si accompagnano due rischi distinti: l'errore di prima specie, controllato direttamente tramite $\alpha = 0{,}05$, e l'errore di seconda specie β, cioè la probabilità di non rifiutare l'ipotesi nulla quando essa è falsa. Il complemento $\gamma = 1 - \beta$ definisce la potenza, ossia la capacità del test di riconoscere il superamento della soglia quando tale superamento è reale. Assumendo come valore alternativo la proporzione campionaria osservata, $p_A = 0{,}65$, l'errore di seconda specie si calcola mediante la formula introdotta nel sottoparagrafo 3.4.2:

[240] Sul "momento di verità" nella relazione di servizio si vedano: Normann R., (1984), op. cit.; Carlzon J., (1987), op. cit.

[241] Sul cosiddetto service recovery paradox si veda: Smith A. K., Bolton R. N., Wagner J., (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in Journal of Marketing Research, vol. 36, n. 3, pp. 356-372.

$$\beta = P\left(Z < \frac{z_\alpha \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}} + p_0 - p_A}{\sqrt{\frac{p_A(1-p_A)}{n}}} \right).$$

Sostituendo i valori del Test 1 si ottiene:

$$\beta = P(Z < -0{,}37) \cong 0{,}354.$$

La potenza del test risulta, di conseguenza:

$$\gamma = 1 - \beta = 1 - 0{,}35 = 0{,}65.$$

Il risultato merita una lettura attenta. Se la proporzione vera di valutazioni positive fosse effettivamente pari al 65%, il test avrebbe una probabilità di circa il 65% di rilevare correttamente il superamento della soglia e una probabilità di circa il 35% di non rilevarlo. Si tratta di una potenza apprezzabile ma inferiore alla soglia convenzionale di 0,80 suggerita dalla letteratura,[242] circostanza che invita alla prudenza: il disegno del test, con 200 osservazioni e una distanza di 0,07 fra valore alternativo e soglia, non garantisce un'elevata capacità di discriminazione.

Nel caso specifico l'ipotesi nulla è stata comunque rifiutata, e l'errore di seconda specie non si è dunque materializzato; la potenza limitata segnala però che un esito di non rifiuto non avrebbe potuto essere letto come prova dell'inadeguatezza della performance.[243]

Per migliorare l'affidabilità del test si potrebbe procedere in due modi: aumentare la numerosità campionaria, soluzione che accresce la precisione ma comporta tempi e costi di rilevazione maggiori, oppure valutare la potenza in corrispondenza di valori alternativi più distanti dalla soglia. Quanto alla prima strada, si può calcolare che, mantenendo $p_A = 0{,}65$, una potenza pari a 0,80 richiederebbe un campione di circa 301 rispondenti, oltre la metà in più di quello disponibile. Nel presente lavoro, vincolato alla numerosità della fonte secondaria, si segue la seconda strada.

La Tabella 4.8 mostra come β e γ variano al crescere del valore alternativo p_A, secondo la logica anticipata nel sottoparagrafo 3.4.4.

[242] Sulla soglia convenzionale $\gamma = 0{,}80$ si veda: Cohen J., (1988), op. cit., capitolo 1.

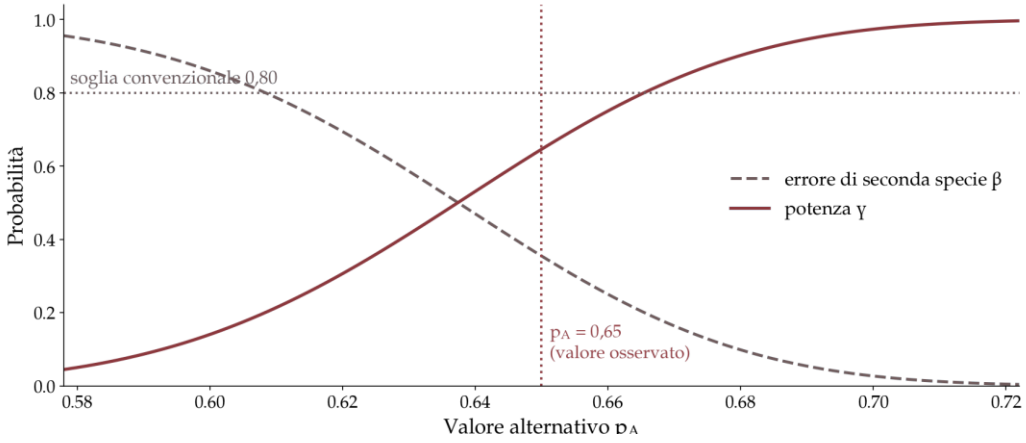
[243] La potenza è qui valutata in corrispondenza di scenari alternativi plausibili e va letta come proprietà del disegno del test, non come probabilità che la decisione assunta sia corretta; per questa impostazione si veda: Cohen J., (1988), op. cit., capitolo 1.

Tabella 4.8 – *Test 1: variazione di β e γ al variare del valore alternativo p_A ($n = 200$; $\alpha = 0{,}05$)*

Valore alternativo p_A	Errore di seconda specie β	Potenza $\gamma = 1 - \beta$
0,65 (proporzione osservata)	0,35	0,65
0,66	0,25	0,75
0,67	0,16	0,84
0,68	0,10	0,90
0,69	0,05	0,95
0,70	0,03	0,97

Fonte: *elaborazione su Cohen J. (1988).*

Figura 4.8 – *Test 1: errore di seconda specie e potenza al variare del valore alternativo p_A*



Fonte: *elaborazione su Cohen J. (1988).*

La Tabella 4.8 e la Figura 4.8 mostrano un andamento regolare e coerente con la teoria: all'aumentare della proporzione vera ipotizzata, l'errore di seconda specie diminuisce rapidamente e la potenza cresce in modo speculare. Il test raggiunge la soglia convenzionale di affidabilità già in corrispondenza di $p_A = 0{,}67$ ($\gamma = 0{,}84$) e diventa pressoché certo nel riconoscere il superamento della soglia per valori pari o superiori a 0,69. In altri termini, il disegno adottato è pienamente adeguato a individuare scostamenti ampi dalla soglia, mentre risulta meno sensibile a scostamenti contenuti come quello effettivamente osservato: una caratteristica strutturale che dipende dalla numerosità campionaria disponibile e che sarà richiamata fra i limiti dell'analisi.

4.6 Il Test 2: la soddisfazione complessiva

Il secondo test riguarda il livello complessivo di soddisfazione dei clienti Ferrari. Rispetto alla gestione dei reclami, che isola un singolo momento critico, la soddisfazione complessiva possiede una natura sintetica: come discusso nel sottoparagrafo 2.4.3, essa condensa in un unico giudizio l'esito dell'intera esperienza con il marchio – il prodotto, il servizio, la relazione commerciale, la consegna, l'assistenza e l'effetto simbolico legato all'appartenenza all'universo Ferrari – filtrato attraverso il confronto con le aspettative pregresse. Proprio per questa natura riassuntiva, alla variabile è stata associata la soglia teorica più esigente dell'intero disegno di ricerca, e il suo esito rappresenta il riscontro più diretto della coerenza fra promessa del brand ed esperienza vissuta: nei mercati del lusso il giudizio complessivo non deriva dalla sola funzionalità del prodotto, ma dalla corrispondenza fra ciò che il marchio promette e ciò che il consumatore percepisce lungo l'intero percorso di relazione.

Anche in questo caso i dati di partenza sono quelli delle Tabelle 4.2 e 4.4: su 200 rispondenti, 140 esprimono una valutazione complessivamente positiva, con proporzione campionaria pari a 0,70 da confrontare con la soglia più esigente 0,64.[244]

4.6.1 Formulazione delle ipotesi statistiche

Anche in questo caso la domanda empirica – la quota di clienti complessivamente soddisfatti supera il livello minimo coerente con un'esperienza di lusso? – viene tradotta in una coppia di ipotesi contrapposte, con la medesima struttura unilaterale destra del primo test:

$$H_0: p \leq p_0 = 0{,}64 \quad \text{contro} \quad H_1: p > p_0 = 0{,}64.$$

La soglia più elevata rende l'ipotesi nulla più difficile da rifiutare e incorpora nel disegno del test l'esigenza, propria dei mercati del lusso, di uno standard di soddisfazione superiore a quello ordinario: per un marchio che promette eccellenza, un livello di soddisfazione appena discreto equivarrebbe già a una promessa mancata. La regola decisionale resta invariata: si rifiuta l'ipotesi nulla se la statistica test supera il valore 1,645, con verifica parallela mediante il p-value ad un livello di significatività del 5%.

4.6.2 Calcolo della statistica test

Applicando la statistica test standardizzata ai valori del Test 2 ($X = 140, n = 200, p_0 = 0{,}64$) si ottiene:

$$Z_{STAT} = \frac{140 - 200 \cdot 0{,}64}{\sqrt{200 \cdot 0{,}64 \cdot (1 - 0{,}64)}} = \frac{12}{\sqrt{46{,}08}} = \frac{12}{6{,}79} \cong 1{,}77.$$

Sotto l'ipotesi nulla il numero atteso di valutazioni positive è pari a 128; il campione ne registra 140, con uno scarto di 12 unità che, rapportato alla deviazione standard di circa 6,79, fornisce una statistica pari a 1,768, arrotondata nel seguito a 1,77: il risultato

[244] Janarthanan J., Hariharan N., (2023), op. cit., pp. 4175-4176 (domanda Q6 dello studio originale, corrispondente alla D9 della presente tesi). Per la definizione della customer satisfaction come indicatore sintetico della valutazione del cliente si veda inoltre: Fornell C., (1992), op. cit.

osservato si colloca poco meno di 1,8 errori standard al di sopra dell'atteso. Lo scarto standardizzato è dunque inferiore a quello del primo test (2,01), pur in presenza di una proporzione osservata più elevata: un'apparente anomalia sulla quale si tornerà nel paragrafo 4.7, poiché racchiude una delle indicazioni metodologicamente più istruttive dell'intera analisi.

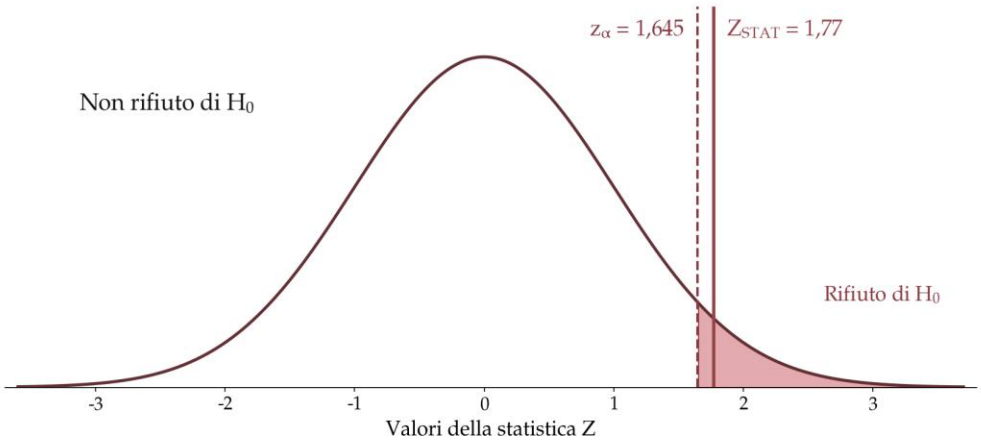
4.6.3 Decisione statistica

Il confronto con il valore critico fornisce:

$$Z_{STAT} = 1{,}77 > z_{\alpha} = 1{,}645,$$

e quindi si rifiuta l'ipotesi nulla. La statistica test supera il valore critico e cade nella regione di rifiuto, come mostra la Figura 4.9; l'ipotesi nulla viene rifiutata al livello di significatività del 5%. Rispetto al Test 1, tuttavia, il valore osservato si colloca più a ridosso della soglia critica, ed è visivamente apprezzabile quanto più contenuto sia il margine con cui la decisione viene assunta.

Figura 4.9 – *Test 2: regione di rifiuto, valore critico e statistica test osservata ($\alpha = 0{,}05$)*



Fonte: *elaborazione su Borra S., Di Ciaccio A. (2021).*

Il p-value associato alla statistica osservata è:[245]

$$p - value = P(Z \geq 1{,}768) = 1 - \Phi(1{,}768) = 1 - 0{,}9615 = 0{,}0385.$$

Se la proporzione vera di clienti soddisfatti fosse pari alla soglia del 64%, un risultato campionario almeno pari a quello osservato si presenterebbe per effetto del caso con probabilità di circa il 3,8%. Poiché 0,0385 < 0,05, anche il criterio del p-value conduce al rifiuto dell'ipotesi nulla, con un margine tuttavia più ridotto rispetto al Test 1 (0,0385

[245] Il valore Φ(1,77)=0,9616 è ricavato dalle tavole della funzione di ripartizione della normale standard; si veda: Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), op. cit., appendice.

contro 0,0224). Il controllo con il test binomiale esatto produce un risultato coerente, con un p-value pari a circa 0,0437, anch'esso inferiore alla soglia del 5%.[246]

La Tabella 4.9 riepiloga le grandezze del calcolo e la decisione.

Tabella 4.9 – *Test 2: quadro riepilogativo del calcolo e della decisione statistica*

Grandezza	Valore	Interpretazione
n	200	Numerosità campionaria
X	140	Valutazioni positive osservate
$\hat{p}$	0,70	Proporzione campionaria positiva
p_0	0,64	Soglia teorica sotto H_0
np_0	128	Valore atteso dei successi sotto H_0
$\sqrt{np_0(1-p_0)}$	6,79	Deviazione standard sotto H_0
Z_{STAT}	1,77 (1,768)	Statistica test
z_α	1,645	Valore critico con $\alpha = 0{,}05$
p-value	0,0385	Probabilità nella coda destra
Decisione	Rifiuto di H_0	$Z_{STAT} > z_\alpha$ e p-value $< \alpha$

Fonte: *elaborazione su dati Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

4.6.4 Interpretazione del risultato

Il rifiuto dell'ipotesi nulla consente di affermare, con un livello di confidenza del 95%, che nella popolazione di riferimento la proporzione di clienti complessivamente soddisfatti dell'esperienza Ferrari è superiore al 64%. Anche in questo caso occorre delimitare con precisione la portata della conclusione: il test non certifica il valore

[246] Applicando la correzione di continuità si ottiene una statistica test pari a 1,69, con p-value che è circa 0,045: la decisione resta invariata, pur con margini più ridotti che suggeriscono una lettura prudente del risultato. Si vedano: Clopper C. J., Pearson E. S., (1934), op. cit.; Agresti A., (2013), op. cit.

puntuale della soddisfazione, ma attesta il superamento statisticamente significativo di uno standard volutamente esigente, calibrato sul posizionamento luxury del marchio.

La lettura sostanziale del risultato si arricchisce alla luce del paradigma della non-conferma delle aspettative, richiamato nel sottoparagrafo 2.4.3: la soddisfazione non misura la qualità oggettiva della prestazione, ma il confronto fra prestazione percepita e attese pregresse.[247] Nel caso Ferrari le attese sono alimentate da decenni di costruzione dell'immaginario, dal mito sportivo e dal prezzo premium: il cliente si accosta al marchio con un metro di giudizio severissimo. Che il 70% dei rispondenti esprima comunque un giudizio positivo, e che tale quota risulti significativamente superiore alla soglia del 64%, indica che l'esperienza reale regge il confronto con una promessa fra le più impegnative del panorama dei consumi: un esito tutt'altro che scontato, poiché quanto più alta è l'asticella delle attese, tanto più facile è deluderle.

Al tempo stesso, il margine contenuto con cui la decisione è stata assunta suggerisce equilibrio interpretativo. Il 30% di giudizi non pienamente positivi e la prevalenza della modalità "Buono" (38%) sulla modalità "Eccellente" (32%) delineano una soddisfazione solida ma perfettibile, trainata più dal giudizio favorevole che dall'entusiasmo pieno: l'esperienza soddisfa lo standard senza surclassarlo. Per un marchio la cui strategia si fonda sulla trasformazione del cliente in ambasciatore, la distanza fra un'esperienza soddisfacente e un'esperienza memorabile rappresenta uno spazio competitivo rilevante, sul quale si tornerà nella lettura conclusiva del capitolo.[248]

4.6.5 Errore di seconda specie e potenza del Test 2

Analogamente a quanto svolto per il primo test, la valutazione dell'affidabilità muove dall'errore di seconda specie calcolato in corrispondenza del valore alternativo $p_A = 0{,}70$, pari alla proporzione osservata. Applicando la medesima formula del sottoparagrafo 4.5.5 si ottiene:

$$\beta = P(Z < -0{,}13) \cong 0{,}449,$$

da cui:

$$\gamma = 1 - \beta = 1 - 0{,}45 = 0{,}55.$$

La potenza del Test 2 è dunque pari ad appena 0,55: se la proporzione vera di clienti soddisfatti fosse effettivamente il 70%, il test avrebbe poco più di una probabilità su due di riconoscere il superamento della soglia. Si tratta del punto di minore robustezza dell'intero impianto inferenziale, ancora più marcato di quanto rilevato per il primo test, e la ragione è precisamente la minore distanza fra valore alternativo e soglia: 0,06 contro 0,07. Con la numerosità disponibile, portare la potenza al livello convenzionale di 0,80 richiederebbe circa 384 rispondenti, quasi il doppio del campione effettivo. Vale anche qui la precisazione già formulata: poiché l'ipotesi nulla è stata rifiutata, l'errore di

[247] Oliver R. L., (1980), A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in Journal of Marketing Research, vol. 17, n. 4, pp. 460-469.

[248] Sul legame fra soddisfazione, fedeltà e comportamenti di riacquisto si veda: Anderson E. W., Sullivan M. W., (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in Marketing Science, vol. 12, n. 2, pp. 125-143; sul percorso dalla soddisfazione alla fedeltà si veda inoltre: Oliver R. L., (1999), op. cit.

seconda specie non si è concretizzato; la potenza limitata qualifica il disegno del test, non la validità della decisione assunta.[249]

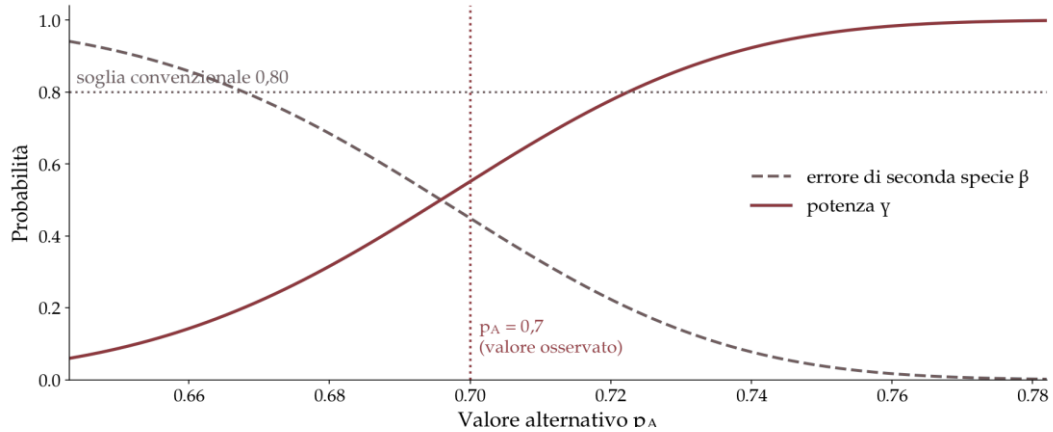
La Tabella 4.10 e la Figura 4.10 estendono l'analisi a valori alternativi crescenti, replicando la logica del sottoparagrafo 4.5.5.

Tabella 4.10 – *Test 2: variazione di β e γ al variare del valore alternativo p_A ($n = 200$; $\alpha = 0{,}05$)*

Valore alternativo p_A	Errore di seconda specie β	Potenza $\gamma = 1 - \beta$
0,70 (proporzione osservata)	0,45	0,55
0,71	0,33	0,67
0,72	0,22	0,78
0,73	0,14	0,86
0,74	0,08	0,92
0,75	0,04	0,96

Fonte: *elaborazione su Cohen J. (1988).*

Figura 4.10 – *Test 2: errore di seconda specie e potenza al variare del valore alternativo p_A*



Fonte: *elaborazione su Cohen J. (1988).*

L'andamento è speculare a quello del primo test, ma traslato verso l'alto: la soglia convenzionale di affidabilità viene raggiunta soltanto in corrispondenza di $p_A = 0{,}73$ ($\gamma = 0{,}86$), mentre per il valore osservato di 0,70 il test resta sensibilmente

[249] Cohen J., (1988), op. cit., capitolo 1.

sottopotenziato. In termini operativi, il disegno adottato è in grado di riconoscere con buona affidabilità soltanto livelli di soddisfazione molto elevati, prossimi o superiori al 73%; per scostamenti più contenuti dalla soglia, l'esito del test dipende in misura non trascurabile dalla fortuna campionaria.

4.7 Il confronto fra i due test

Svolti separatamente i due test, è ora possibile porli a confronto, secondo l'impostazione definita nel paragrafo 4.3.

La Tabella 4.11 affianca alcuni degli elementi essenziali dei due procedimenti.

Tabella 4.11 – *Confronto sinottico dei risultati dei due test*

Elemento	Test 1	Test 2
Scarto $\hat{p} - p_0$	0,07	0,06
Soglia critica p^* (in proporzione)	≈ 0,637	≈ 0,696
p-value (approssimazione normale)	0,0224	0,0385
p-value esatto (binomiale)	0,0258	0,0437
Decisione	Rifiuto di H_0	Rifiuto di H_0
Errore di seconda specie β $(p_A = \hat{p})$	0,35	0,45
Potenza γ $(p_A = \hat{p})$	0,65	0,55
n necessario per $\gamma = 0{,}80$	≈ 301	≈ 384

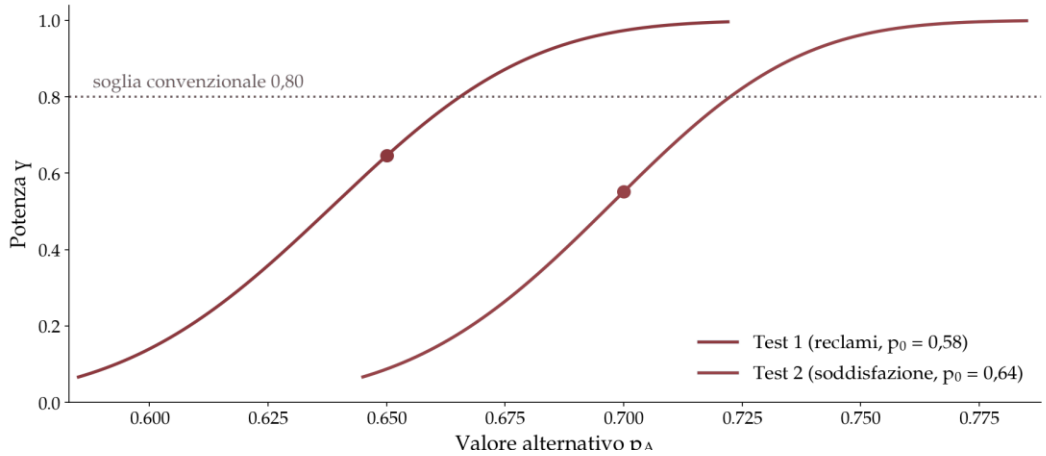
Fonte: *elaborazione su dati Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

Il primo elemento che emerge è la convergenza degli esiti: entrambe le ipotesi nulle vengono rifiutate al livello del 5%, con entrambi i criteri decisionali e con conferma da parte del test binomiale esatto. Le due proporzioni positive superano dunque, in modo statisticamente significativo, le rispettive soglie prudenziali. Sul piano del disegno della ricerca si tratta del risultato più rilevante: i due punti di osservazione dell'esperienza vissuta – il momento critico e il giudizio sintetico – restituiscono indicazioni coerenti fra loro, e la valutazione complessiva dell'esperienza non appare contraddetta dal comportamento del marchio nel suo punto potenzialmente più fragile.

Il secondo elemento è più sottile e costituisce, sotto il profilo metodologico, l'insegnamento centrale del confronto: il Test 2 presenta la proporzione osservata più

elevata (0,70 contro 0,65), ma l'evidenza statistica più debole, con una statistica test inferiore (1,77 contro 2,01), un p-value maggiore (0,0385 contro 0,0224) e una potenza minore (0,55 contro 0,65). L'apparente paradosso si scioglie osservando che la forza dell'evidenza non dipende dal livello assoluto della proporzione, bensì dalla distanza fra il dato osservato e la soglia sotto ipotesi nulla, misurata in unità di errore standard: lo scarto del Test 2 è più piccolo (0,06 contro 0,07) e si confronta con una soglia più esigente. La stessa lettura può essere espressa in termini di soglie critiche: la regola di rifiuto equivale infatti a richiedere che la proporzione osservata superi il valore p^*, pari a circa 0,637 nel Test 1 e a circa 0,696 nel Test 2. Il 65% osservato supera la propria soglia critica di circa 1,3 punti percentuali, mentre il 70% la supera di appena 0,4 punti: la performance sulla soddisfazione è migliore in termini descrittivi, ma la pretesa incorporata nella soglia è più ambiziosa, e ciò che il confronto misura non è la bontà assoluta delle due prestazioni, bensì il margine con cui ciascuna supera il proprio standard di riferimento.

Figura 4.11 – *Curve di potenza dei due test al variare della distanza fra valore alternativo e soglia ($n = 200$; $\alpha = 0{,}05$)*



Fonte: *elaborazione su Cohen J. (1988).*

La Figura 4.11 rende visivamente omogeneo il confronto, rappresentando la potenza dei due test in funzione della distanza fra valore alternativo e soglia teorica. Le due curve risultano quasi sovrapposte: a parità di distanza, i due test possiedono capacità discriminante pressoché identica, poiché condividono numerosità campionaria e livello di significatività e differiscono soltanto per la variabilità associata alle rispettive soglie. La diversa affidabilità osservata (0,65 contro 0,55) dipende dunque interamente dal punto della curva in cui ciascun test si colloca, cioè dallo scarto fra proporzione osservata e soglia, e non da una diversa qualità dei disegni. Ne discende un'indicazione operativa chiara per eventuali sviluppi della ricerca: è sul fronte della numerosità campionaria, più che sulla struttura dei test, che si gioca il rafforzamento dell'impianto inferenziale.

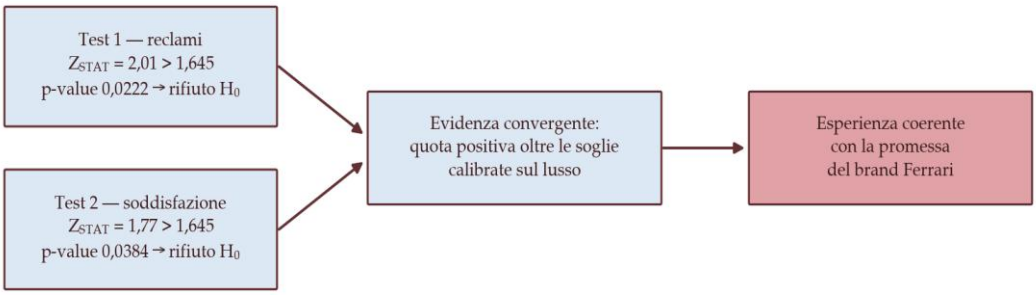
Un'ulteriore verifica di coerenza può essere condotta osservando i limiti inferiori di confidenza unilaterali al 95% associati alle due proporzioni osservate: essi risultano pari a circa 0,594 per la gestione dei reclami e a circa 0,647 per la soddisfazione complessiva, in entrambi i casi superiori alle rispettive soglie teoriche (0,58 e 0,64). La lettura per

intervalli conferma dunque le decisioni assunte e ne mostra al contempo i margini: contenuto ma netto nel primo caso, più sottile nel secondo, in piena coerenza con la gerarchia dei *p*-value.[250] Va infine precisato che il confronto qui sviluppato ha natura interpretativa e non costituisce un test formale della differenza fra le due proporzioni. Le due domande provengono dal medesimo studio e, verosimilmente, dai medesimi rispondenti: in assenza dei microdati individuali non è possibile valutare la dipendenza fra le risposte né costruire correttamente un test per dati appaiati. Ciò che i due test consentono di affermare è che ciascuna proporzione supera la propria soglia teorica, non che la soddisfazione complessiva sia statisticamente superiore alla gestione dei reclami, o viceversa: i risultati vanno dunque ordinati in base alla forza relativa dell'evidenza rispetto alle soglie assunte, non in base alle sole percentuali osservate.[251]

4.8 Il significato dei risultati per la brand perception

Ricondotti al tema della tesi, i risultati dei due test offrono una risposta empirica, circoscritta ma rigorosa, alla domanda che ha guidato la costruzione dell'intero impianto: l'esperienza vissuta dai clienti Ferrari è coerente con la promessa del marchio? Nel perimetro dei dati disponibili, la risposta è affermativa. La quota di clienti che valuta positivamente la gestione dei reclami supera in modo statisticamente significativo il livello minimo coerente con il posizionamento luxury, e lo stesso accade per la quota di clienti complessivamente soddisfatti, chiamata a confrontarsi con una soglia ancora più esigente. La Figura 4.12 sintetizza questa lettura congiunta.

Figura 4.12 – *Lettura congiunta dei risultati dei due test nella prospettiva della brand perception*



Fonte: *elaborazione su Keller K. L., Swaminathan V. (2020) e Kapferer J.-N., Bastien V. (2012).*

Il significato dei due esiti va còlto nella loro complementarità. Il primo test presidia il punto di massima vulnerabilità della relazione: nei mercati del lusso il reclamo è il momento in cui il valore percepito, costruito con anni di comunicazione e di esperienze positive, può incrinarsi in modo sproporzionato rispetto all'entità oggettiva del

[250] La lettura proposta è coerente con la dualità fra test unilaterali e limiti di confidenza unilaterali; si vedano: Borra S., Di Ciaccio A., (2021), op. cit., capitolo 8; Hogg R. V., McKean J. W., Craig A. T., (2019), op. cit.

[251] Per i metodi di confronto fra due proporzioni, per campioni indipendenti e per dati appaiati, si veda: Agresti A., (2013), op. cit. La disponibilità dei soli dati aggregati, richiamata fra i limiti nel paragrafo 4.13, rende tali metodi non applicabili nel presente lavoro.

disservizio. Il superamento della soglia su questa variabile indica che il sistema di service recovery svolge la funzione di tutela del valore del brand che la letteratura gli assegna, trasformando il momento di verità da minaccia in conferma della promessa.[252] Il secondo test aggiunge la dimensione sintetica: il giudizio complessivo, nel quale confluiscono tutti i touchpoint del customer journey, supera anch'esso uno standard volutamente elevato. I due risultati, letti insieme, delineano un'esperienza che regge la promessa sia nel suo punto più fragile sia nel suo bilancio finale.

In termini di brand perception, ciò significa che la componente esperienziale della percezione – quella che si forma presso i clienti effettivi attraverso il contatto diretto con prodotto e servizi – non contraddice la componente dell'immaginario, ricostruita in chiave descrittiva attraverso lo studio Chasing Red, nel quale il marchio emerge come oggetto di desiderio pressoché universale e simbolo di lusso e status.[253] Come argomentato nel sottoparagrafo 2.5.2, è precisamente la coerenza fra questi due piani a garantire la tenuta del valore del marchio nel tempo: un immaginario grandioso smentito dall'esperienza eroderebbe la credibilità della promessa, mentre un'esperienza eccellente priva di immaginario non genererebbe desiderabilità. Nel caso osservato, i dati non mostrano segnali di frattura fra i due piani: l'aspettativa alimentata dal mito trova, presso il campione esaminato, un riscontro esperienziale statisticamente solido. Per un marchio che monetizza la coerenza fra sogno e realtà attraverso il premium price, si tratta della condizione economicamente più preziosa.[254]

Accanto alla convergenza degli esiti, l'analisi ha fatto emergere sfumature che arricchiscono la lettura manageriale, lungo due direttrici. La prima riguarda i touchpoint post-vendita: in un ecosistema di lusso il momento successivo all'acquisto conta quanto l'acquisto stesso, perché contribuisce a trasformare il cliente in membro fedele della community del brand; il presidio della gestione dei reclami va dunque preservato e rafforzato, tanto più che proprio su questo terreno il 35% dei giudizi resta non pienamente positivo. La seconda riguarda la soddisfazione complessiva: il margine sottile con cui il test respinge l'ipotesi nulla, la prevalenza dei giudizi "Buono" su quelli "Eccellente" e la quota del 30% di valutazioni intermedie o negative suggeriscono che l'esperienza Ferrari, pur superando standard esigenti, non satura lo spazio dell'eccellenza percepita. Nella logica della brand knowledge, il potenziale di rafforzamento della percezione non risiede tanto nell'ampliare la base dei soddisfatti, quanto nel convertire la soddisfazione solida in entusiasmo: è dai clienti che vivono un'esperienza memorabile, e non semplicemente positiva, che nei mercati del lusso originano passaparola, riacquisto e fedeltà collezionistica. In questa prospettiva, la distinzione fra "Eccellente" e "Buono", pur ricondotta dalla ricodifica alla medesima categoria positiva, conserva un significato interpretativo che la sola proporzione non restituisce.[255]

---

[252] Smith A. K., Bolton R. N., Wagner J., (1999), op. cit.; Normann R., (1984), op. cit.; Carlzon J., (1987), op. cit.

[253] Dhil S., (2025), op. cit.

[254] Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), The Luxury Strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, Kogan Page, London, 2ª ed.

[255] Sulla struttura della brand knowledge e sul legame fra esperienza, associazioni di marca e fedeltà si veda: Keller K. L., Swaminathan V., (2020), Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Pearson, Harlow, 5ª ed.; sul ruolo del passaparola e della fedeltà nei mercati del lusso si veda inoltre: Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), op. cit.

I risultati vanno infine ricondotti entro il loro perimetro di validità, già delineato nel paragrafo 4.9. Le conclusioni si riferiscono al campione di 200 rispondenti dello studio utilizzato come fonte secondaria, con le cautele che l'origine dei dati impone in termini di rappresentatività e di generalizzabilità: nulla autorizza a estenderle automaticamente all'intera clientela mondiale del marchio. A ciò si aggiungono la semplificazione introdotta dalla ricodifica dicotomica, che misura la presenza di un giudizio favorevole e non il grado massimo di adesione alla promessa del lusso, e la potenza inferiore alla soglia convenzionale che caratterizza entrambi i test in corrispondenza dei valori osservati, con l'indicazione, quantificata nei sottoparagrafi 4.5.5 e 4.6.5, che campioni di almeno 301 e 384 unità sarebbero necessari per un impianto pienamente affidabile. Questi limiti non svuotano i risultati, ma ne definiscono la natura: evidenze significative e coerenti, non verità definitive.[256]

4.9 I limiti dell'analisi

L'impianto metodologico e applicativo illustrato presenta alcuni limiti che devono essere esplicitati in modo trasparente. Tali limiti non annullano la validità dell'analisi, ma ne definiscono il perimetro interpretativo. Il primo limite riguarda la natura secondaria dei dati utilizzati. La tesi non si fonda su un questionario originale costruito appositamente, ma su dati già pubblicati in due studi precedenti. Ciò comporta che la formulazione delle domande, le modalità di risposta, il disegno campionario e il livello di dettaglio disponibile siano determinati dalle fonti originarie e non modificabili a posteriori.[257]

Il secondo limite riguarda la rappresentatività dei campioni, e in particolare la loro dimensione. Il blocco dell'immaginario, tratto dallo studio Chasing Red, poggia su appena nove rispondenti: le percentuali riportate nella Tabella 4.1 presentano pertanto intervalli di confidenza estremamente ampi, quantificati nel paragrafo 5.8, e sono state utilizzate esclusivamente in chiave descrittiva, mai come base dei test inferenziali. Il blocco esperienziale, con duecento rispondenti, offre invece una precisione adeguata alla verifica statistica. Più in generale, gli studi selezionati forniscono informazioni utili sulla percezione del brand Ferrari, ma non consentono di affermare che i risultati siano automaticamente generalizzabili all'intera popolazione dei consumatori o dei clienti Ferrari a livello globale. Le conclusioni dovranno quindi essere formulate con riferimento ai dati osservati e al disegno della ricerca, evitando estensioni non supportate dall'evidenza disponibile.[258]

Il terzo limite riguarda la ricodifica dicotomica delle risposte. La trasformazione delle quattro modalità originarie in due sole categorie, positive e non positive, è necessaria per l'applicazione del test sulla proporzione, ma comporta inevitabilmente una semplificazione. In particolare, essa non distingue più fra un giudizio di eccellenza e un giudizio semplicemente buono, né fra una valutazione media e una valutazione scarsa.

---

[256] Sui limiti di generalizzabilità connessi all'impiego di dati secondari e di campioni non probabilistici si vedano: Bryman A., (2016), op. cit., capitolo 14; Cochran W. G., (1977), op. cit., capitolo 1.

[257] Sui limiti generali dell'utilizzo di dati secondari nella ricerca sociale ed empirica si veda: Bryman A., (2016), op. cit., capitolo 14.

[258] Sui criteri di campionamento e sulle condizioni di rappresentatività di un campione rispetto alla popolazione di riferimento si veda: Cochran W. G., (1977), op. cit., capitolo 1.

Tale perdita di granularità viene accettata perché coerente con l'obiettivo del test, ma deve essere ricordata nell'interpretazione dei risultati.

Il quarto limite riguarda l'assenza di microdati individuali. Le fonti disponibili riportano distribuzioni aggregate e non permettono di osservare le risposte individuali dei singoli partecipanti. Di conseguenza, non è possibile analizzare le relazioni fra variabili, stimare correlazioni, costruire modelli multivariati o verificare se i soggetti soddisfatti complessivamente siano gli stessi che valutano positivamente la gestione dei reclami. L'analisi è quindi correttamente limitata a due test sulla proporzione svolti separatamente.

Il quinto limite riguarda la scelta delle soglie teoriche. I valori $p_0 = 0{,}58$ e $p_0 = 0{,}64$ rappresentano soglie operative definite all'interno del disegno della ricerca. Esse permettono di tradurre la domanda empirica in ipotesi statistiche verificabili, ma devono essere interpretate come parametri metodologici della presente analisi e non come valori universali validi per ogni studio sulla customer satisfaction dei luxury brand.

Infine, va ricordato che l'analisi quantitativa non esaurisce la complessità della percezione del brand Ferrari. La brand perception è un fenomeno multidimensionale, in cui elementi storici, simbolici, esperienziali e relazionali si intrecciano. Il test sulla proporzione permette di verificare due aspetti specifici con rigore formale, ma il significato complessivo dei risultati dovrà essere discusso alla luce dell'intero percorso della tesi, con particolare riferimento alla coerenza fra identità del marchio, immaginario del consumatore ed esperienza vissuta.

4.10 Sintesi conclusiva del capitolo

Il Capitolo 4 ha dato esecuzione ai due test sulla proporzione progettati nel Capitolo 3, completando il percorso che ha condotto dalle distribuzioni descrittive alla verifica inferenziale. Il Test 1, riferito alla gestione dei reclami, muoveva da $X = 130$ valutazioni positive su $n = 200$ rispondenti ($\hat{p} = 0{,}65$) e dalla soglia teorica $p_0 = 0{,}58$: la statistica test è risultata pari a 2,01, superiore al valore critico 1,645, con p-value pari a 0,0224; l'ipotesi nulla è stata rifiutata al livello del 5%, con potenza pari a circa 0,65 in corrispondenza del valore alternativo $p_A = 0{,}65$.

Il Test 2, riferito alla soddisfazione complessiva, muoveva da $X = 140$ valutazioni positive ($\hat{p} = 0{,}70$) e dalla soglia più esigente $p_0 = 0{,}64$: la statistica test è risultata pari a 1,77, anch'essa superiore al valore critico, con p-value pari a 0,0385; l'ipotesi nulla è stata nuovamente rifiutata, con potenza pari a circa 0,55 in corrispondenza di $p_A = 0{,}70$. Per entrambi i test la decisione è stata confermata dal test binomiale esatto e dalla lettura per limiti di confidenza unilaterali, a riprova della robustezza delle conclusioni rispetto alla scelta della procedura.

Dal confronto è emerso l'insegnamento metodologico centrale del capitolo: una proporzione campionaria più elevata non implica un'evidenza statistica più forte. Il Test 2 presenta il dato osservato migliore ma il risultato inferenziale meno netto, perché ciò che il test misura è il margine con cui ciascuna proporzione supera la propria soglia, in unità di errore standard, e non il livello assoluto della percentuale. A ciò si è aggiunta la valutazione della potenza, che colloca entrambi i test al di sotto della soglia

convenzionale di 0,80 in corrispondenza dei valori osservati e che indica nella numerosità campionaria, con i fabbisogni stimati di circa 301 e 384 unità, la principale direttrice di rafforzamento per ricerche future.

Sul piano della brand perception, i due esiti convergenti indicano che, nella base dati analizzata, la percezione esperienziale del marchio Ferrari risulta significativamente positiva rispetto a soglie calibrate sul posizionamento luxury: il momento più critico della relazione regge la prova e il bilancio complessivo dell'esperienza la conferma, pur con margini e composizioni delle risposte che invitano a una lettura prudente, non celebrativa.

Con la verifica delle ipotesi si chiude il compito assegnato a questo capitolo: le due proporzioni osservate risultano statisticamente superiori alle soglie calibrate sul posizionamento luxury, e la lettura congiunta dei risultati restituisce un quadro coerente della dimensione esperienziale della percezione. Il Capitolo 5 estenderà l'analisi dalla verifica aggregata alla struttura interna della percezione, applicando la cluster analysis presentata nel paragrafo 3.5 alla segmentazione dei profili percettivi dei rispondenti; la discussione complessiva dei risultati, alla luce dell'intero quadro teorico della tesi, è affidata al capitolo conclusivo.

5. CLUSTER ANALYSIS: SEGMENTAZIONE E MARKETING MIRATO

Il Capitolo 4 ha stabilito, con gli strumenti dell'inferenza, che la percezione esperienziale del brand Ferrari supera soglie calibrate sul posizionamento luxury. Quel risultato, per costruzione, costituisce una verifica aggregata: evidenzia che la quota complessiva di valutazioni positive è statisticamente elevata, ma non entra nel merito di come i singoli giudizi si combinino all'interno delle risposte individuali, né svela se dietro alla media si celino profili di consumatori profondamente differenti.

Il presente capitolo affronta esattamente questo passaggio: applica la cluster analysis presentata nel paragrafo 3.5 alle risposte del questionario di percezione, con l'obiettivo di individuare e profilare tre segmenti di utenti e di trarne indicazioni operative per campagne di marketing mirate.[259]

5.1 Obiettivi e impostazione dell'analisi

L'analisi persegue quattro obiettivi fra loro concatenati. Il primo è segmentare il mercato Ferrari in tre gruppi di utenti internamente omogenei e reciprocamente distinti, a partire dalle risposte al questionario. Il secondo è profilare ciascun segmento, descrivendo in termini quantitativi come esso interpreta il brand: quali associazioni evoca, quale propensione all'acquisto esprime, a quali driver attribuisce la forza del marchio, come valuta l'esperienza vissuta. Il terzo è misurare la similarità fra i consumatori, all'interno di ogni segmento e fra segmenti diversi, per verificare che la partizione rifletta una struttura reale dei dati e non un artefatto dell'algoritmo. Il quarto è tradurre i profili in raccomandazioni operative per campagne di marketing mirate, coerentemente con la finalità gestionale che la tesi ha assegnato alla segmentazione sin dal Capitolo 2.

L'impostazione riprende la distinzione, formalizzata nel sottoparagrafo 2.5.2, fra immaginario del marchio ed esperienza vissuta: il questionario copre entrambe le dimensioni, e la segmentazione consente di osservare come esse si combinino nei singoli rispondenti. In questo senso il capitolo completa il percorso empirico: dove i test del Capitolo 4 hanno verificato il livello della percezione, la cluster analysis ne rivela la struttura interna.

5.2 I dati di partenza: dal questionario ai microdati

La materia prima dell'analisi è costituita dalle risposte al questionario di percezione già impiegato, in forma descrittiva e inferenziale, nel Capitolo 4. Prima di poter applicare gli algoritmi di raggruppamento è tuttavia necessario affrontare tre questioni preliminari, alle quali sono dedicati i sottoparagrafi che seguono: la ricognizione delle domande e delle distribuzioni osservate; la disomogeneità delle basi campionarie dei due blocchi di domande, che impone la riconduzione a una scala comune; e la

[259] L'analisi documentata nel presente capitolo è stata sviluppata dall'autore in ambiente MATLAB, con il supporto dello Statistics and Machine Learning Toolbox. L'elaborazione è interamente deterministica: tutte le componenti pseudo-casuali derivano da un generatore di Lehmer di tipo standard minimale, cosicché i risultati sono identici a ogni esecuzione; si veda: Park S. K., Miller K. W., (1988), Random Number Generators. Good Ones Are Hard to Find, in Communications of the ACM, vol. 31, n. 10, pp. 1192-1201.

ricostruzione dei microdati individuali a partire dalle distribuzioni pubblicate, che costituisce il passaggio metodologicamente più delicato dell'intero capitolo.

5.2.1 Il questionario e le distribuzioni osservate

Il questionario si articola in dieci domande a risposta chiusa, ciascuna con al più quattro modalità, organizzate in due blocchi tematici. Le domande da D1 a D5 riguardano la percezione del brand: l'associazione primaria evocata dal marchio, la propensione all'acquisto, il driver percepito della forza del brand, il posizionamento rispetto ai concorrenti e le priorità attese per il futuro. Le domande da D6 a D10 riguardano la customer experience: il fattore che influenza l'acquisto, la gestione dei reclami, il sistema di consegna, la soddisfazione complessiva e l'esperienza in concessionaria. Il primo blocco corrisponde alla dimensione simbolico-aspirazionale esaminata in forma descrittiva nel sottoparagrafo 4.2.1, il secondo alla dimensione esperienziale del sottoparagrafo 4.2.2, della quale due variabili, D7 e D9, sono già state sottoposte a verifica inferenziale.[260] Il testo integrale delle domande, con le rispettive modalità di risposta, è riportato in Appendice A.

Tabella 5.1 – *Le dieci domande del questionario e le distribuzioni di risposta osservate*

Domanda	Modalità 1	Modalità 2	Modalità 3	Modalità 4
D1 Associazione primaria	Lusso e status 55,6%	Velocità/perf. 11,1%	Esclusività 22,2%	Design 11,1%
D2 Comprerebbe una Ferrari	Sì 66,7%	Forse 33,3%	No 0%	(non prevista)
D3 Driver della forza	Patrimonio corse 33,3%	Esclusività 33,3%	Celebrità/media 33,3%	Design/innov. 0%
D4 Posizionamento	Simbolo di status 22,2%	Tra i migliori 55,6%	Sopravvalutata 22,2%	Non saprei 0%
D5 Focus futuro	Sostenibilità 33,3%	Tecnologia 55,6%	Mant. esclusività 11,1%	Accessibilità 0%
D6 Influenza acquisto	Pubblicità 11,0%	Venditori 38,0%	Amici 30,0%	Altri fattori 21,0%
D7 Gestione reclami	Eccellente 35,0%	Buono 30,0%	Medio 20,0%	Scarso 15,0%
D8 Sistema di consegna	Eccellente 30,0%	Buono 27,0%	Medio 33,0%	Scarso 10,0%
D9 Soddisfazione complessiva	Eccellente 32,0%	Buono 38,0%	Medio 17,0%	Scarso 13,0%
D10 Esperienza concessionaria	Eccellente 24,0%	Buono 48,0%	Medio 27,0%	Scadente 1,0%

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

[260]Le distribuzioni riprendono i due studi assunti come fonti empiriche della ricerca: Dhil S., (2025), op. cit., per il blocco di percezione del brand, e Janarthanan J., Hariharan N., (2023), op. cit., per il blocco di customer experience.

5.2.2 Le due basi campionarie e la scala comune

Un esame attento delle percentuali della Tabella 5.1 rivela una circostanza che condiziona l'intera impostazione dell'analisi: i due blocchi di domande provengono da rilevazioni con basi campionarie differenti. Le percentuali delle domande D1-D5 risultano tutte multipli esatti di un nono, il che indica una base di soli nove rispondenti;[261] le percentuali delle domande D6-D10, rilevate su duecento rispondenti, sono intere e con somma pari a cento. Poiché la cluster analysis richiede un'unica matrice di dati, nella quale le medesime unità statistiche siano osservate su tutte le variabili, i due blocchi devono essere ricondotti a una base comune. La scala comune adottata è n = 100: le distribuzioni delle domande D1-D5 vengono riscalate da nove a cento rispondenti e quelle delle domande D6-D10 da duecento a cento, preservandone in entrambi i casi esattamente le proporzioni. L'unico arrotondamento necessario riguarda D3, le cui tre modalità al 33,3% produrrebbero novantanove conteggi su cento: la ripartizione adottata, 34/33/33, costituisce l'approssimazione intera più vicina. Tutte le altre marginali risultano riprodotte in modo esatto. I costi informativi dell'operazione, che preserva le proporzioni senza accrescere la precisione delle stime, sono discussi nel paragrafo 5.8.

5.2.3 La ricostruzione dei microdati per classi latenti

Le percentuali del questionario sono distribuzioni marginali: indicano quanti rispondenti abbiano scelto ciascuna modalità di ciascuna domanda, considerata singolarmente, ma non forniscono alcuna informazione su come le risposte si combinino all'interno del medesimo individuo. Tale lacuna è dirimente, poiché la cluster analysis misura distanze fra individui e richiede pertanto le risposte individuo per individuo, i cosiddetti microdati. Sapere che il 55,6% del campione associa Ferrari al lusso e che il 22,2% la ritiene sopravvalutata non consente di stabilire se si tratti delle stesse persone o di persone diverse; eppure, è esattamente questa informazione a determinare i gruppi. Come già osservato a proposito dell'assenza di microdati nel Capitolo 4, le risposte individuali devono dunque essere ricostruite, e la ricostruzione richiede un modello esplicito.

Il modello adottato è un modello a tre classi latenti sotto ipotesi di indipendenza locale: la popolazione è composta da tre classi non osservate e, all'interno di ciascuna classe, le risposte alle diverse domande sono indipendenti una volta nota la classe di appartenenza.[262] Tutta l'associazione osservabile fra le domande è quindi generata dall'appartenenza al segmento, che è precisamente l'ipotesi che giustifica una segmentazione. Sul piano operativo, per ciascuna domanda viene costruita una matrice di allocazione che specifica quanti rispondenti di ciascuna classe scelgano ciascuna modalità, soggetta a due vincoli: la somma sulle modalità deve restituire la numerosità della classe e la somma sulle classi deve restituire la marginale osservata. Si tratta di un problema di trasporto con marginali fissate, e il secondo vincolo garantisce che le

[261] Le percentuali del blocco D1-D5 sono tutte multipli esatti di 1/9: 11,1% = 1/9; 22,2% = 2/9; 33,3% = 3/9; 55,6% = 5/9; 66,7% = 6/9. La base campionaria ricostruita è dunque di nove rispondenti, con le conseguenze inferenziali discusse nel paragrafo 5.8.

[262] Sui modelli a classi latenti per dati categoriali si veda: McCutcheon A. L., (1987), Latent Class Analysis, Sage, Newbury Park.

percentuali del questionario siano riprodotte esattamente, senza alcuna alterazione del dato osservato. Le numerosità delle tre classi, pari a 33, 34 e 33 unità, non sono arbitrarie, bensì suggerite dai dati stessi: D3 si ripartisce esattamente in 34/33/33 fra tre driver alternativi e D2 in 67/33 fra "Sì" e "Forse", strutture che si allineano in modo naturale a tre gruppi di dimensione pressoché identica.

L'assegnazione delle risposte ai singoli individui entro ciascuna classe avviene mediante permutazioni pseudo-casuali deterministiche, che realizzano l'ipotesi di indipendenza locale garantendo al tempo stesso la piena riproducibilità dell'elaborazione. La coerenza della ricostruzione viene verificata in modo automatico: come riepilogato nella Tabella 5.2, gli scarti sui vincoli di riga e di colonna risultano nulli e le marginali ricalcolate sui cento microdati coincidono esattamente con quelle osservate.

Tabella 5.2 – *I controlli automatici di coerenza della ricostruzione*

Verifica	Esito
Scarto totale sui vincoli di riga (numerosità delle classi)	0
Scarto totale sui vincoli di colonna (marginali osservate)	0
Scostamento massimo fra marginali osservate e ricostruite	0
Simmetria della matrice delle distanze	verificata
Diagonale nulla della matrice delle distanze	verificata
Dimensione della matrice dei microdati R	100 × 10
Dimensione della matrice codificata X	100 × 20
Dimensione della matrice delle distanze D	100 × 100

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.3 La metodologia dell'analisi

La procedura di analisi si articola in una sequenza ordinata di passaggi, riepilogata nella Tabella 5.3: dal caricamento delle marginali osservate alla ricostruzione dei microdati, dalla codifica delle variabili miste al calcolo della matrice delle distanze, dalla scelta del numero di gruppi alla partizione, fino alla validazione, alla rappresentazione della similarità e alla profilazione dei segmenti. I sottoparagrafi che seguono illustrano gli strumenti impiegati nei singoli passaggi, integrando quelli già presentati nel paragrafo 3.5 con le tecniche specifiche richieste dalla natura mista delle variabili. La distanza di Gower, la forma analitica dell'indice di silhouette, l'Adjusted Rand Index e lo scaling multidimensionale vengono introdotti in questa sede, e non nel Capitolo 3 di taglio esclusivamente metodologico, in ragione del loro stretto legame con la natura mista dei dati e con la loro applicazione al caso in esame: il Capitolo 3 ne costituisce il fondamento generale, mentre in questo paragrafo se ne fornisce la specificazione operativa.

Tabella 5.3 – *La sequenza dei passaggi della procedura di analisi*

Passo	Operazione	Strumento
1	Caricamento delle marginali osservate	matrice delle distribuzioni (10 × 4)
2	Ricostruzione dei microdati	modello a classi latenti (problema di trasporto)
3	Codifica delle variabili miste	metrica di Gower
4	Calcolo della matrice delle distanze	matrice 100 × 100 (4.950 coppie)
5	Scelta del numero di gruppi	metodo del gomito e silhouette al variare di k
6	Partizione	k-means, 200 repliche, inizializzazione k-means++
7	Verifica gerarchica	average linkage e dendrogramma
8	Validazione	silhouette, coefficiente cofenetico, Adjusted Rand Index
9	Rappresentazione della similarità	scaling multidimensionale classico
10	Profilazione e lettura di marketing	tabelle di frequenza per cluster e indicatori sintetici

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.3.1 La distanza di Gower per dati misti

Le dieci variabili del questionario sono di natura mista: quattro sono nominali (D1, D3, D5 e D6), poiché le rispettive modalità non possiedono alcun ordine intrinseco, e sei sono ordinali (D2, D4 e le quattro valutazioni esperienziali da D7 a D10), con modalità ordinabili dalla più favorevole alla meno favorevole. L'applicazione di una distanza euclidea ai codici numerici delle modalità costituirebbe un errore metodologico: essa implicherebbe, ad esempio, che la distanza fra "Pubblicità" e "Altri fattori" sia tripla di quella fra "Pubblicità" e "Venditori", conclusione priva di significato per una variabile sconnessa.

Per questa ragione l'analisi adotta la distanza di Gower che, per due generici elementi i e j, viene costruita specificamente supponendo dati misti[263]:

$$d(i,j) = \frac{1}{p}\sum_{q=1}^{p} \delta_q(i,j),$$

dove $p = 10$ è il numero di variabili e il contributo di ciascuna variabile è definito in funzione della sua natura: per una variabile nominale esso vale 0 se i due rispondenti scelgono la stessa modalità e 1 in caso contrario; per una variabile ordinale è pari alla differenza assoluta fra i punteggi, normalizzata sul campo di variazione, cosicché appartiene sempre all'intervallo fra 0 e 1. La distanza complessiva varia quindi fra 0, quando due rispondenti forniscono risposte identiche a tutte le dieci domande, e 1, quando divergono al massimo su tutte. Sul piano implementativo, la procedura costruisce una matrice codificata X di dimensione 100 × 20, nella quale ogni variabile ordinale diventa una colonna normalizzata e ogni variabile nominale viene espansa in codifica disgiuntiva completa moltiplicata per 0,5: con questa costruzione la distanza

[263] Gower J. C., (1971), A General Coefficient of Similarity and Some of Its Properties, in Biometrics, vol. 27, n. 4, pp. 857-871.

city-block su X, divisa per p, coincide esattamente con la distanza di Gower e ogni variabile pesa esattamente uno, indipendentemente dal numero delle sue modalità.

5.3.2 Algoritmi di raggruppamento: k-means e legame medio

La partizione è ottenuta con l'algoritmo k-means presentato nel sottoparagrafo 3.5.2, applicato alla matrice codificata X con metrica city-block: come mostrato sopra, la funzione obiettivo così definita risulta coerente con la distanza di Gower impiegata in tutte le altre fasi, cosicché un'unica metrica governa distanze, partizione, dendrogramma e validazione. L'algoritmo viene eseguito con duecento repliche e inizializzazione di tipo k-means++, al fine di ridurre il rischio di arresto in un minimo locale, e con punti di partenza generati in modo deterministico — costruiti con uno schema k-means++ sulla distanza L_1 alimentato da un generatore congruenziale di Lehmer interno (seme 20250717), anziché dal generatore casuale di sistema — che rendono la soluzione riproducibile identicamente a ogni esecuzione.[264] I gruppi ottenuti vengono infine rietichettati secondo un ordine canonico, per soddisfazione media decrescente sulle variabili esperienziali: un criterio calcolato unicamente dai dati, che rende le etichette C_1, C_2 e C_3 stabili e immediatamente interpretabili.

In parallelo al k-means viene eseguito un clustering gerarchico agglomerativo con metodo del legame medio, applicato direttamente alla matrice delle distanze di Gower.[265] Rispetto al metodo di Ward, illustrato nel sottoparagrafo 3.5.3, il legame medio risulta qui preferibile perché opera su una matrice di distanze arbitraria, senza richiedere la metrica euclidea che i dati misti non soddisfano. Il dendrogramma consente di leggere la struttura dei dati a tutti i livelli di aggregazione, senza fissare a priori il numero di gruppi, e di verificare l'esistenza di un livello di taglio naturale; la fedeltà della rappresentazione ad albero è misurata dal coefficiente di correlazione cofenetica, che confronta le distanze originali con quelle implicite nel dendrogramma. L'impiego congiunto dei due metodi risponde a una logica di validazione incrociata: k-means e clustering gerarchico seguono logiche algoritmiche differenti, e la loro convergenza sulla medesima partizione costituisce evidenza che la struttura risiede nei dati e non nell'algoritmo.

5.3.3 Validazione: silhouette e Adjusted Rand Index

La qualità della partizione viene valutata con l'indice di silhouette, richiamato per cenni nel sottoparagrafo 3.5.2 e qui impiegato in forma analitica. Per ciascuna unità i, indicata con $a(i)$ la distanza media dalle altre unità del proprio gruppo, misura della

[264] Per l'algoritmo k-means si rinvia al sottoparagrafo 3.5.2 e a MacQueen J. B., (1967), op. cit.; per lo schema di inizializzazione k-means++: Arthur D., Vassilvitskii S., (2007), k-means++: The Advantages of Careful Seeding, in Proceedings of the Eighteenth Annual ACM-SIAM Symposium on Discrete Algorithms, SIAM, Philadelphia, pp. 1027-1035.

[265] Per il metodo del legame medio si veda: Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D., (2011), op. cit., capitolo 4; sul coefficiente di correlazione cofenetica: Sokal R. R., Rohlf F. J., (1962), The Comparison of Dendrograms by Objective Methods, in Taxon, vol. 11, n. 2, pp. 33-40.

coesione, e con $b(i)$ la distanza media minima dalle unità di un altro gruppo, misura della separazione, l'indice è definito come:[266]

$$s(i) = \frac{b(i) - a(i)}{\max\{a(i), b(i)\}}.$$

Il valore appartiene all'intervallo fra −1 e 1: valori prossimi a 1 indicano un'unità ben collocata nel proprio gruppo, valori negativi un'unità che risulterebbe più vicina a un gruppo diverso da quello assegnato. Per l'interpretazione della silhouette media complessiva si adotta la scala di Kaufman e Rousseeuw, secondo la quale valori superiori a 0,70 indicano una struttura forte, valori fra 0,50 e 0,70 una struttura ragionevole, valori fra 0,25 e 0,50 una struttura debole e valori inferiori a 0,25 una struttura non significativa. La concordanza fra partizioni alternative viene invece misurata con l'Adjusted Rand Index, che vale 1 in caso di partizioni identiche e 0 in caso di accordo puramente casuale, e che sarà impiegato per tre controlli di robustezza indipendenti.[267]

5.4 I risultati della segmentazione

I risultati vengono presentati nell'ordine in cui la procedura li produce: dapprima la matrice delle distanze, che offre una prima evidenza visiva dell'esistenza dei gruppi; quindi, la scelta del numero di gruppi, la partizione ottenuta con il k-means e la sua conferma per via gerarchica; infine, la validazione mediante silhouette e i controlli di robustezza. Tutte le quantità sono calcolate a precisione piena e arrotondate, in tabella, alla terza cifra decimale; per questa ragione eventuali ricalcoli eseguiti a partire dai valori arrotondati possono differire nell'ultima cifra.

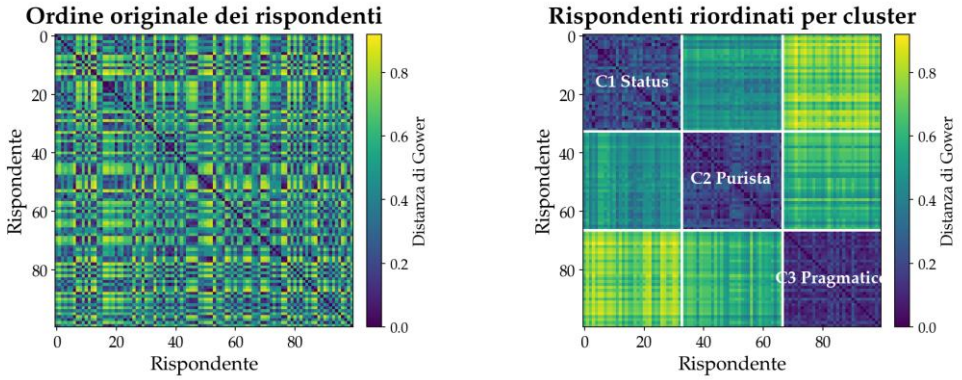
5.4.1 La matrice delle distanze

La matrice delle distanze di Gower fra i cento rispondenti contiene 4.950 coppie distinte, con valori compresi fra 0, per coppie di rispondenti con risposte identiche a tutte le domande, e 0,9167, per coppie che divergono su quasi tutte, e una distanza media pari a 0,4540. La Figura 5.1 ne offre una lettura immediata: nell'ordine originale dei rispondenti la matrice non lascia riconoscere alcuna struttura, mentre riordinando le unità per gruppo emerge una nitida configurazione a blocchi, con tre quadrati scuri lungo la diagonale, corrispondenti alla bassa distanza interna dei tre segmenti, e aree chiare fuori diagonale, che testimoniano l'elevata distanza fra segmenti diversi. Se i dati fossero privi di struttura, il pannello di destra apparirebbe uniforme quanto quello di sinistra: la figura costituisce dunque, già di per sé, una prova visiva dell'esistenza dei gruppi. Si osservi in particolare che il blocco fuori diagonale fra il primo e il terzo segmento è il più chiaro dell'intera matrice: si tratta, come si vedrà, dei due profili più distanti del mercato.

[266] Rousseeuw P. J., (1987), op. cit.; la scala interpretativa è proposta in Kaufman L., Rousseeuw P. J., (1990), op. cit., capitolo 2.

[267] Hubert L., Arabie P., (1985), Comparing Partitions, in Journal of Classification, vol. 2, n. 1, pp. 193-218.

Figura 5.1 – *La matrice delle distanze di Gower: ordine originale e riordino per cluster*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.4.2 La scelta del numero di gruppi

Sebbene il disegno dell'analisi richieda tre figure di mercato, il numero di gruppi è stato verificato empiricamente con i criteri richiamati nel sottoparagrafo 3.5.2, applicati per k da 2 a 8: la devianza entro i gruppi, letta con il metodo del gomito, e la silhouette media. La Tabella 5.4 riporta i valori dei due criteri.

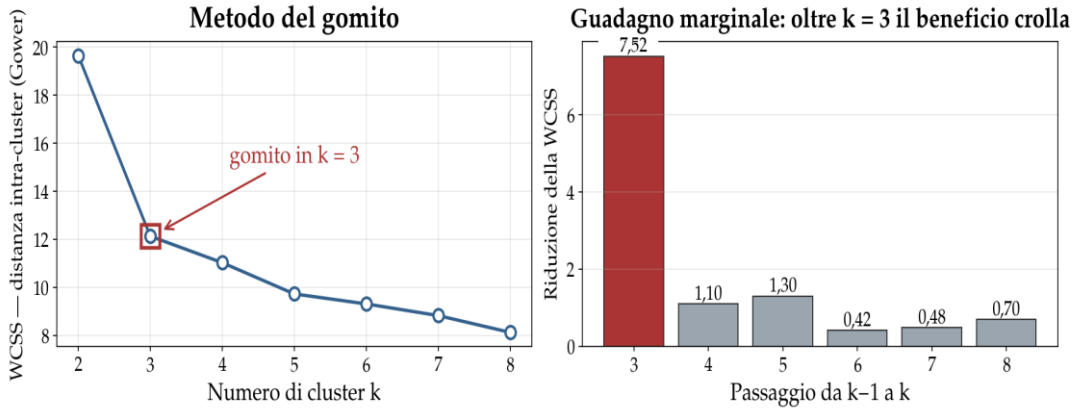
Tabella 5.4 – *Devianza intra-cluster e silhouette media al variare del numero di gruppi*

k	2	3	4	5	6	7	8
WCSS (Gower)	19,650	12,133	11,033	9,733	9,317	8,833	8,133
Riduzione marginale	—	7,517	1,100	1,300	0,417	0,483	0,700
Silhouette media	0,593	0,642	0,592	0,529	0,504	0,489	0,333

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

I due criteri convergono sulla medesima indicazione. Il passaggio da due a tre gruppi riduce la devianza di 7,517 punti, pari a circa il 38%, mentre il passaggio successivo la riduce di appena 1,100: il gomito risulta netto in corrispondenza di $k = 3$, come mostra il pannello di sinistra della Figura 5.2, mentre il pannello di destra evidenzia come il guadagno marginale si riduca drasticamente oltre quel punto. La silhouette media, al tempo stesso, raggiunge il massimo esattamente in $k = 3$, con il valore 0,642, e decresce in modo monotono per ogni k maggiore. La struttura a tre segmenti non costituisce dunque soltanto un requisito dell'analisi: è la soluzione che i dati stessi indicano come naturale.

Figura 5.2 – *La determinazione del numero di gruppi: metodo del gomito e guadagno marginale*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.4.3 La partizione ottenuta con il k-means

Il k-means con $k = 3$ restituisce tre gruppi di numerosità pressoché identica, pari a 33, 34 e 33 rispondenti, ai quali, in coerenza con i profili che emergeranno nel paragrafo 5.6, vengono assegnate le denominazioni di Aspirazionale di Status (C_1), Purista delle Corse (C_2) e Pragmatico Critico (C_3). La Tabella 5.5 ne riporta composizione e indicatori di qualità. Il gruppo più compatto risulta C_3, con distanza media dal centroide pari a 0,091 e silhouette media pari a 0,777, la più elevata dei tre: il Pragmatico Critico è il profilo più nettamente riconoscibile del campione, circostanza che assumerà rilievo nella lettura di marketing del paragrafo 5.7.

Tabella 5.5 – *Composizione e qualità dei tre cluster individuati dal k-means*

Cluster	N	% campione	WCSS (Gower)	Distanza media dal centroide	Silhouette media
C_1 – Aspirazionale di Status	33	33,0%	4,917	0,149	0,537
C_2 – Purista delle Corse	34	34,0%	4,200	0,124	0,614
C_3 – Pragmatico Critico	33	33,0%	3,017	0,091	0,777
Totale	100	100,0%	12,133	—	0,642

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.4.4 La conferma gerarchica: dendrogramma e fusioni

Il clustering gerarchico conferma in modo indipendente la struttura a tre gruppi. Il dendrogramma della Figura 5.3 mostra tre rami ben distinti, e il taglio a tre gruppi restituisce numerosità 33, 34 e 33, coincidenti con quelle del k-means. La lettura delle altezze di fusione, riportate nella Tabella 5.6, risulta particolarmente istruttiva: i salti fra

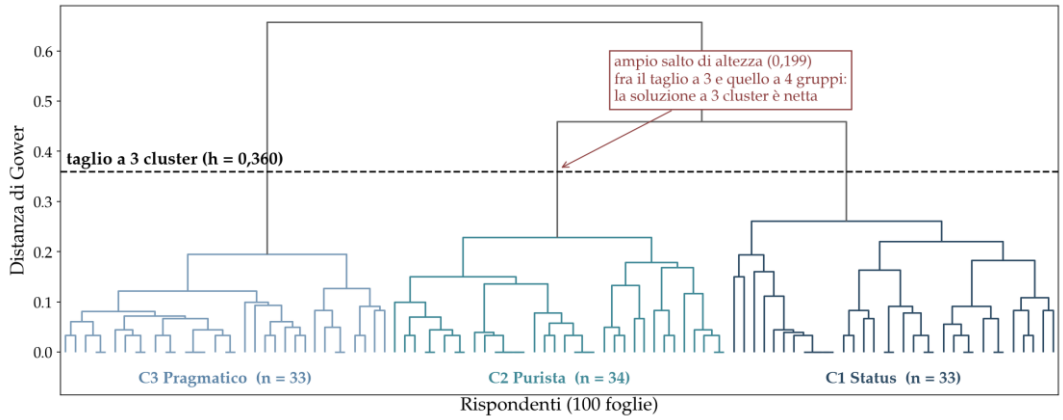
il taglio a due e a tre gruppi e fra il taglio a tre e a quattro gruppi sono ampi e quasi identici, pari rispettivamente a 0,198 e 0,199, mentre il salto successivo si riduce a 0,032, un ordine di grandezza inferiore. Unire due dei tre segmenti, o suddividerne uno in due, comporterebbe dunque una perdita di omogeneità sproporzionata: tre è il livello di aggregazione naturale dei dati. Il coefficiente di correlazione cofenetica, pari a 0,927, attesta infine che la struttura ad albero riproduce fedelmente le distanze originali.

Tabella 5.6 – *Le altezze di fusione del dendrogramma ai livelli superiori dell'albero*

Taglio a … gruppi	2	3	4	5	6	7	8
Altezza di fusione	0,658	0,459	0,261	0,229	0,221	0,195	0,194
Salto rispetto al taglio successivo	0,198	0,199	0,032	0,008	0,026	0,002	—

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

Figura 5.3 – *Il dendrogramma del clustering gerarchico (average linkage su distanza di Gower)*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.4.5 La qualità della partizione: i valori di silhouette

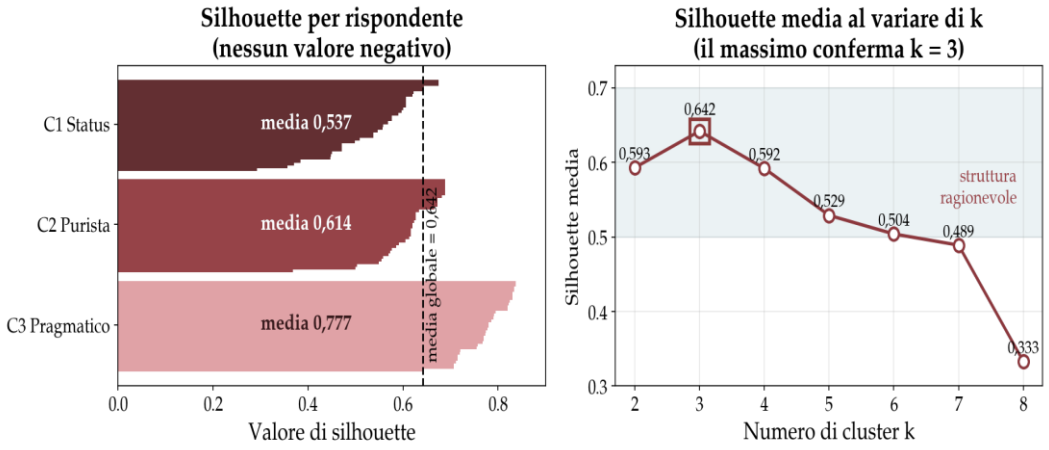
La Figura 5.4 mostra, nel pannello di sinistra, la silhouette di ciascuno dei cento rispondenti, ordinata entro cluster e, nel pannello di destra, l'andamento della silhouette media al variare di k già commentato nel sottoparagrafo 5.4.2; la Tabella 5.7 riepiloga i valori per gruppo. Il risultato più significativo è che nessuno dei cento rispondenti presenta silhouette negativa, e il minimo assoluto, pari a 0,293, risulta ampiamente positivo: non esiste una sola unità che sarebbe stata collocata meglio in un gruppo diverso da quello assegnato. La silhouette media complessiva, pari a 0,642, colloca la partizione nella fascia della struttura ragionevole della scala di Kaufman e Rousseeuw presentata nel sottoparagrafo 5.3.3, in prossimità della soglia della struttura forte.

Tabella 5.7 – *I valori di silhouette per cluster*

Cluster	N	Media	Minimo	Massimo	Valori negativi
C_1 – Aspirazionale di Status	33	0,537	0,293	0,674	0
C_2 – Purista delle Corse	34	0,614	0,369	0,689	0
C_3 – Pragmatico Critico	33	0,777	0,642	0,837	0
Globale	100	0,642	0,293	0,837	0

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

Figura 5.4 – *L'analisi della silhouette: valori individuali per cluster e andamento al variare di k*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.4.6 I controlli di robustezza

La solidità della partizione è stata sottoposta a tre controlli indipendenti, misurati con l'Adjusted Rand Index e riepilogati nella Tabella 5.8. Il primo confronta il k-means con il clustering gerarchico: i due algoritmi, pur seguendo logiche del tutto differenti, producono la stessa identica partizione. Il secondo confronta il k-means con metrica city-block e la variante con metrica euclidea quadratica: il risultato non dipende dalla metrica adottata. Il terzo confronta la partizione ottenuta con le classi latenti del modello di ricostruzione: la struttura ipotizzata viene integralmente recuperata dagli algoritmi. Quest'ultimo controllo richiede peraltro una precisazione, che sarà ripresa nel paragrafo 5.8: l'accordo perfetto con le classi latenti attesta che la partizione è internamente coerente e perfettamente recuperabile da algoritmi indipendenti, non che essa costituisca una validazione esterna, poiché gli algoritmi recuperano la struttura di associazione ipotizzata dal modello di ricostruzione, che è un'assunzione e non un dato osservato.

Tabella 5.8 – *I tre controlli di robustezza della partizione*

Controllo	ARI	Lettura
k-means (city-block) vs clustering gerarchico (average linkage)	1,000	Algoritmi con logiche diverse producono la medesima partizione
k-means (city-block) vs k-means (euclidea quadratica)	1,000	Il risultato non dipende dalla metrica adottata
Partizione ottenuta vs classi latenti della ricostruzione	1,000	La struttura ipotizzata è integralmente recuperata (accuratezza 100%)

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.5 La similarità fra i rispondenti

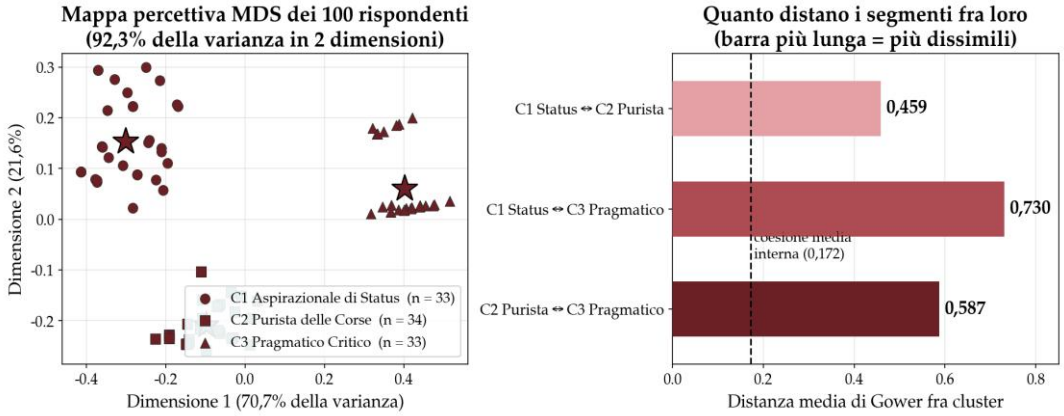
Accertata l'esistenza e la solidità dei tre gruppi, l'analisi ne misura la reciproca collocazione: quanto siano simili fra loro i consumatori dello stesso segmento, quanto distino i segmenti l'uno dall'altro e quali coppie di segmenti risultino più vicine. A tali domande rispondono la mappa percettiva e l'esame delle distanze intra-cluster e inter-cluster.

5.5.1 La mappa percettiva

Per rappresentare graficamente la similarità fra i cento rispondenti, la matrice delle distanze è stata proiettata in due dimensioni mediante scaling multidimensionale classico, tecnica che colloca le unità su un piano preservando quanto più possibile le distanze originali.[268] Le prime due dimensioni catturano insieme il 92,3% della varianza totale, di cui il 70,7% attribuibile alla prima e il 21,6% alla seconda: la rappresentazione piana risulta quindi quasi integralmente fedele alle distanze reali. La mappa, riportata nella Figura 5.5, mostra tre nuvole nettamente separate e prive di sovrapposizioni. La prima dimensione ordina i segmenti lungo un asse interpretabile come adesione al brand, con l'Aspirazionale di Status a un estremo, il Pragmatico Critico all'estremo opposto e il Purista delle Corse in posizione intermedia ma distinta; la seconda dimensione isola la specificità del Purista, ossia il suo ancoraggio al patrimonio sportivo.

[268]Sullo scaling multidimensionale classico si veda: Borg I., Groenen P. J. F., (2005), Modern Multidimensional Scaling. Theory and Applications, Springer, New York, 2ª ed., capitoli 1-3.

Figura 5.5 – *La mappa MDS dei cento rispondenti e le distanze medie fra i segmenti*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.5.2 Coesione, separazione e gerarchia delle somiglianze

La Tabella 5.9 riporta la matrice delle distanze medie di Gower fra i cluster: sulla diagonale la coesione interna di ciascun segmento, fuori diagonale la separazione fra segmenti diversi. Ogni valore sulla diagonale risulta nettamente inferiore a tutti i valori fuori diagonale della medesima riga, condizione formale perché una partizione possa dirsi significativa.

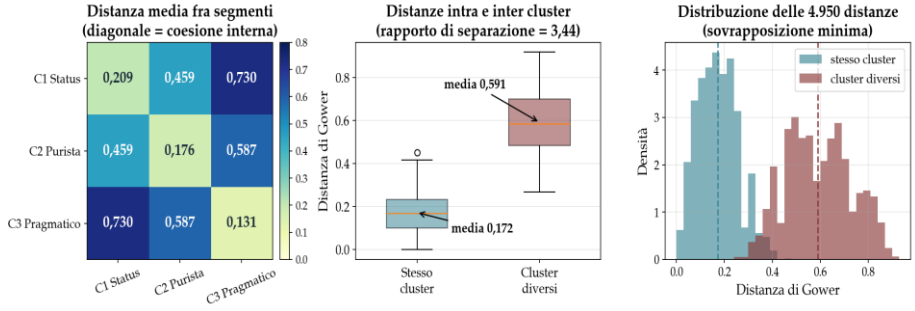
Tabella 5.9 – *La matrice delle distanze medie di Gower fra i cluster*

Segmento	C_1 Aspirazionale	C_2 Purista	C_3 Pragmatico
C_1 – Aspirazionale di Status	0,209	0,459	0,730
C_2 – Purista delle Corse	0,459	0,176	0,587
C_3 – Pragmatico Critico	0,730	0,587	0,131

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

La sintesi complessiva conferma la nettezza della separazione. La distanza media fra rispondenti dello stesso segmento è pari a 0,172, calcolata su 1.617 coppie: due consumatori del medesimo gruppo condividono in media l'82,8% delle risposte. La distanza media fra rispondenti di segmenti diversi è pari a 0,591, su 3.333 coppie: due consumatori di gruppi diversi condividono in media soltanto il 40,9% delle risposte. Il rapporto di separazione vale 3,44: i consumatori di segmenti diversi risultano in media oltre tre volte più distanti di quanto lo siano i consumatori dello stesso segmento. Il pannello di destra della Figura 5.6 mostra, inoltre, che le distribuzioni delle distanze intra-cluster e inter-cluster sono quasi disgiunte, con una sovrapposizione minima: è l'evidenza più forte del fatto che i tre gruppi non costituiscono una partizione arbitraria di un continuum, bensì tipologie realmente distinte.

Figura 5.6 – *L'analisi della similarità: distanze medie, confronto intra/inter e distribuzioni*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

La matrice della Tabella 5.9 definisce infine una gerarchia delle somiglianze fra segmenti, riepilogata nella Tabella 5.10 con la relativa lettura di mercato. I segmenti più simili sono l'Aspirazionale e il Purista, che condividono la piena propensione all'acquisto e il riconoscimento del valore del marchio, pur divergendo sulla fonte di tale valore; la distanza intermedia separa il Purista dal Pragmatico, accomunati da una lettura non celebrativa del brand ma con propensione all'acquisto opposta; i più lontani in assoluto sono l'Aspirazionale e il Pragmatico, i due poli estremi del mercato, per i quali il medesimo attributo, lo status, costituisce rispettivamente il valore centrale e la ragione dello scetticismo. Questa gerarchia comporta una conseguenza operativa diretta, che il paragrafo 5.7 svilupperà: l'Aspirazionale e il Purista possono condividere parte dell'architettura di comunicazione, mentre l'Aspirazionale e il Pragmatico non possono in alcun caso essere raggiunti dal medesimo messaggio, poiché un messaggio ottimizzato per l'uno costituisce, per l'altro, la conferma delle proprie riserve.

Tabella 5.10 – *La gerarchia delle somiglianze fra segmenti e la relativa lettura di mercato*

Coppia di segmenti	Distanza media	Lettura di mercato
C_1 Aspirazionale ↔ C_2 Purista	0,459	I più simili: entrambi acquisterebbero e riconoscono valore al brand, divergendo sulla fonte di tale valore (esclusività e corse)
C_2 Purista ↔ C_3 Pragmatico	0,587	Distanza intermedia: lettura non celebrativa condivisa, propensione all'acquisto opposta
C_1 Aspirazionale ↔ C_3 Pragmatico	0,730	I più lontani, i due poli del mercato: ciò che C_1 celebra è ciò che C_3 contesta

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.6 I tre profili percettivi

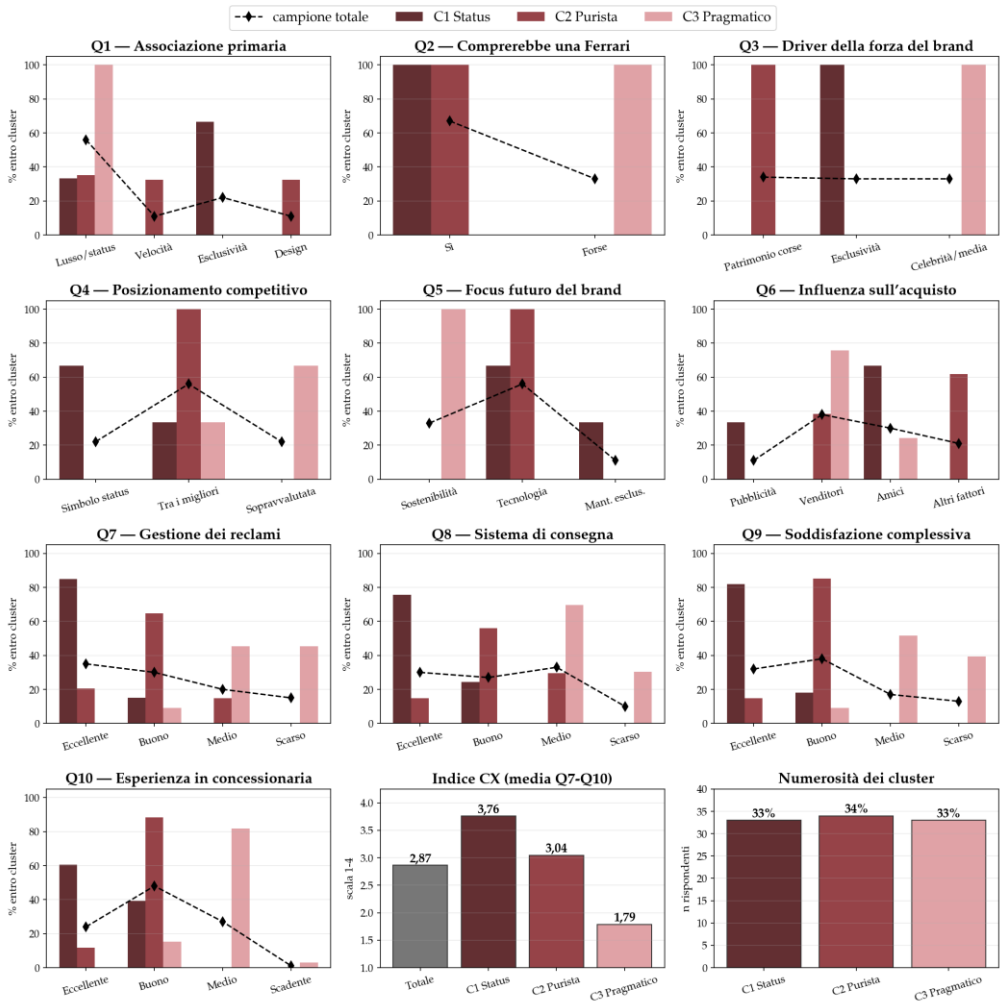
La partizione acquista significato di mercato attraverso la profilazione: l'esame, domanda per domanda, di come ciascun segmento interpreti il brand e ne valuti l'esperienza. Il quadro comparativo che apre il paragrafo è seguito dalla lettura analitica

dei tre profili, dall'esame delle tensioni che li attraversano e, a chiusura, dalla firma distintiva di ciascun segmento con il dettaglio completo delle distribuzioni.

5.6.1 Il quadro comparativo

La Figura 5.7 riporta, domanda per domanda, le distribuzioni di risposta entro ciascun segmento, confrontate con il campione totale; le Tabelle 5.11 e 5.12 condensano il confronto sulle dimensioni salienti e sui punteggi medi delle variabili ordinali. Tre evidenze emergono con immediatezza: le numerosità quasi identiche dei tre segmenti; la polarizzazione di numerose risposte, che entro i singoli gruppi raggiungono frequentemente la totalità delle preferenze; e la progressione ordinata dell'indice di customer experience, che scende da 3,76 su 4 per l'Aspirazionale a 3,04 per il Purista fino a 1,79 per il Pragmatico.

Figura 5.7 – *I profili di risposta dei tre segmenti, domanda per domanda*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

Tabella 5.11 – *Il profilo comparativo dei tre segmenti*

Dimensione	C_1 – Aspirazionale di Status	C_2 – Purista delle Corse	C_3 – Pragmatico Critico
Quota di mercato	33%	34%	33%
Associazione primaria (D1)	Esclusività 66,7% Lusso/status 33,3%	Lusso/status 35,3% Velocità 32,4% Design 32,4%	Lusso e status 100%
Comprerebbe una Ferrari (D2)	Sì 100%	Sì 100%	Forse 100% (No: 0%)
Driver della forza (D3)	Esclusività e produzione limitata 100%	Patrimonio e tradizione delle corse 100%	Celebrità e media 100%
Posizionamento (D4)	Simbolo di status per eccellenza 66,7%	Tra i migliori, ma non da sola 100%	Sopravvalutata 66,7%
Focus futuro (D5)	Tecnologia 66,7% Mant. esclusività 33,3%	Tecnologia avanzata 100%	Sostenibilità 100%
Influenza sull'acquisto (D6)	Amici 66,7% Pubblicità 33,3%	Altri fattori 61,8% Venditori 38,2%	Venditori 75,8% Amici 24,2%
Indice CX (media D7-D10)	3,76 / 4	3,04 / 4	1,79 / 4
Silhouette media	0,537	0,614	0,777

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

Tabella 5.12 – *I punteggi medi sulle variabili ordinali (scala originale)*

Variabile	Scala	Totale	C_1	C_2	C_3
D2 Appeal aspirazionale	1-3	2,67	3,00	3,00	2,00
D4 Posizionamento competitivo	1-3	2,00	2,67	2,00	1,33
D7 Gestione dei reclami	1-4	2,85	3,85	3,06	1,64
D8 Sistema di consegna	1-4	2,77	3,76	2,85	1,70
D9 Soddisfazione complessiva	1-4	2,89	3,82	3,15	1,70
D10 Esperienza in concessionaria	1-4	2,95	3,61	3,12	2,12
Indice CX (media D7-D10)	1-4	2,87	3,76	3,04	1,79

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.6.2 L'Aspirazionale di Status

L'Aspirazionale di Status (profilo C_1) è il consumatore per il quale Ferrari rappresenta, prima di ogni altra cosa, un segno di appartenenza. Associa il marchio

all'esclusività, nel 66,7% dei casi, più che al lusso generico, e attribuisce la forza del brand interamente alla produzione limitata: nella sua lettura, il valore nasce dalla scarsità. Due terzi del segmento considerano Ferrari il simbolo di status per eccellenza, ed è l'unico gruppo a riconoscerle una superiorità assoluta sui concorrenti. Acquisterebbe una Ferrari nella totalità dei casi e risulta il più soddisfatto dell'intero campione, con un indice di customer experience pari a 3,76 su 4, un giudizio di eccellenza sulla gestione dei reclami nell'84,8% dei casi e sulla soddisfazione complessiva nell'81,8%. Si tratta inoltre dell'unico segmento sul quale la pubblicità eserciti una presa misurabile, nel 33,3% dei casi contro lo 0% degli altri due, sebbene il canale dominante resti il passaparola, indicato dal 66,7%. Il punto di attenzione è speculare alla sua forza: un terzo del segmento indica il mantenimento dell'esclusività come priorità futura, cosicché il gruppo economicamente più prezioso risulta anche il più esposto, poiché ogni scelta che ampliasse volumi o accessibilità ne eroderebbe direttamente il valore percepito.

5.6.3 Il Purista delle Corse

Il Purista delle Corse (profilo C_2) è il consumatore che lega Ferrari alla pista. La totalità del segmento attribuisce la forza del marchio al patrimonio e alla tradizione sportiva, e le associazioni primarie si distribuiscono fra velocità e design, le due dimensioni che compaiono esclusivamente in questo gruppo; la totalità indica inoltre la tecnologia avanzata come priorità futura. Acquisterebbe una Ferrari nella totalità dei casi ed esprime una soddisfazione intermedia, con indice pari a 3,04 e una concentrazione dei giudizi sul livello "buono", che raccoglie l'85,3% delle valutazioni sulla soddisfazione complessiva. Non risulta raggiungibile né dalla pubblicità né dal passaparola, entrambi allo 0%: le sue decisioni maturano sulla base di fattori interni, conoscenza e passione personale, indicati dal 61,8%, e del contatto con i venditori, indicato dal 38,2%. Il dato più rilevante dell'intera analisi riguarda tuttavia il suo giudizio competitivo: il 100% del segmento colloca Ferrari "tra i migliori, ma non da sola". Il gruppo che meglio conosce il prodotto, che ne ha assimilato la storia sportiva e che acquisterebbe con certezza è anche quello che non riconosce al marchio una superiorità assoluta, collocandolo alla pari dei concorrenti diretti: un terzo del mercato risulta già acquisito, ma competitivamente conteso.

5.6.4 Il Pragmatico Critico

Il Pragmatico Critico (profilo C_3) osserva Ferrari dall'esterno e con distacco. La totalità del segmento associa il marchio a lusso e status, mai a velocità, design o esclusività, e ne attribuisce la forza a celebrità e media: nella sua lettura, il valore del brand è essenzialmente un effetto di comunicazione. Coerentemente, il 66,7% lo giudica sopravvalutato, e la totalità indica la sostenibilità come priorità futura, unico segmento a farlo. Si tratta del gruppo meno soddisfatto in assoluto, con un indice di customer experience pari a 1,79 su 4: il 90,9% giudica medio o scarso il trattamento dei reclami, la totalità giudica medio o scarso il sistema di consegna, il 90,9% esprime una soddisfazione complessiva medio-bassa e l'81,8% valuta appena media l'accoglienza in concessionaria. Risulta inoltre il segmento più influenzato dai venditori, nel 75,8% dei casi: precisamente il punto di contatto che valuta peggio. Il profilo racchiude tuttavia l'indicazione operativa più rilevante dell'analisi: nessun rispondente del segmento risponde "No" alla

domanda sull'acquisto, e la totalità risponde "Forse". Un terzo del mercato non risulta, dunque, precluso, bensì in attesa; e il suo problema non riguarda il prodotto, che non viene mai criticato su prestazioni o design, bensì l'esperienza e la credibilità del racconto, due variabili interamente sotto il controllo dell'azienda.

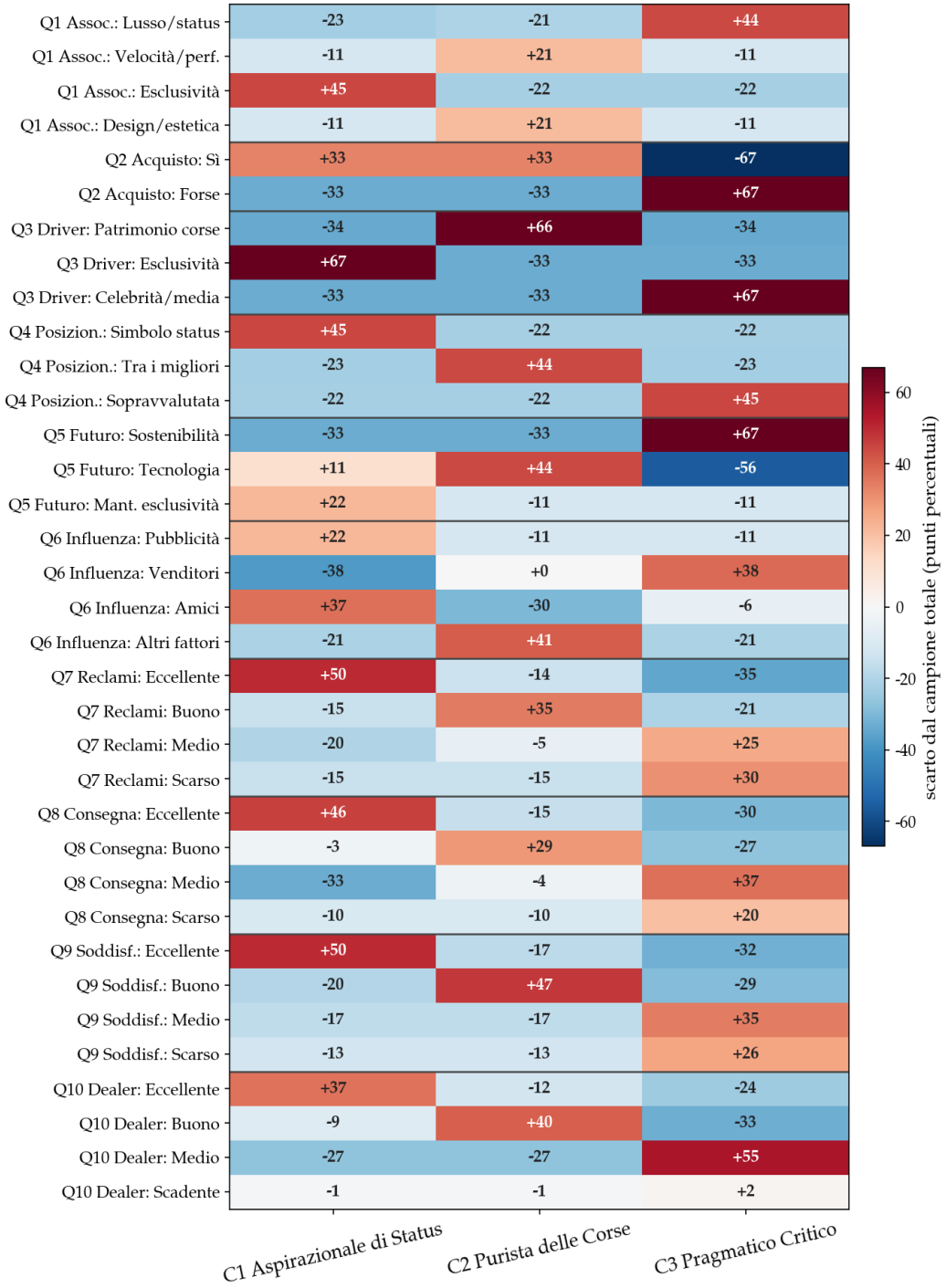
5.6.5 Le tensioni fra i segmenti e il terreno comune

I profili rivelano due tensioni strutturali che qualunque strategia dovrà affrontare in modo esplicito. La prima oppone esclusività e sostenibilità: l'Aspirazionale chiede il mantenimento della scarsità, il Pragmatico chiede sostenibilità, e nella percezione corrente le due istanze appaiono alternative, poiché una maggiore responsabilità sociale viene letta dal primo come banalizzazione, mentre una maggiore scarsità viene letta dal secondo come conferma dell'elitismo criticato. La seconda oppone status e sostanza: ciò che l'Aspirazionale celebra, il simbolo, è precisamente ciò che il Pragmatico contesta, l'effetto mediatico; i due segmenti attribuiscono al marchio il medesimo significato, ma con segno opposto. Esiste tuttavia un terreno comune misurabile: la tecnologia viene indicata come priorità futura dal 66,7% dell'Aspirazionale e dal 100% del Purista, e costituisce l'unico attributo sul quale due segmenti su tre convergono spontaneamente. Su questa convergenza si fonda l'architettura di comunicazione proposta nel paragrafo 5.7.

5.6.6 La firma distintiva dei segmenti

A chiusura della profilazione, la Figura 5.8 sintetizza la firma distintiva di ciascun segmento, esprimendo per ogni modalità di risposta lo scarto in punti percentuali rispetto al campione totale, con le tonalità calde a indicare la sovra-rappresentazione e quelle fredde la sottorappresentazione: vi si leggono, in forma compatta, tutte le distribuzioni analitiche sulle quali poggiano le letture dei sottoparagrafi precedenti.

Figura 5.8 – *La firma distintiva di ciascun segmento: scarti in punti percentuali dal campione totale (tonalità calde = sovra-rappresentazione, fredde = sottorappresentazione)*



Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.7 Dalla segmentazione alle campagne di marketing mirato

La segmentazione trova il proprio compimento nella traduzione operativa: definire, per ciascun profilo, obiettivi, messaggi, canali e indicatori coerenti con ciò che i dati hanno rivelato.[269] Il percorso muove dal vincolo empirico più stringente, la struttura dei canali di influenza, confronta le due impostazioni strategiche alternative, individua l'architettura di brand capace di tenere insieme tre racconti distinti e giunge infine alla specificazione delle tre campagne, dell'allocazione delle risorse e del sistema di misurazione.

5.7.1 Il vincolo dei canali

La domanda D6 riveste, sul piano operativo, un valore particolare, poiché rivela attraverso quale canale ciascun segmento risulti effettivamente raggiungibile. La lettura per cluster, riepilogata nella Tabella 5.13, restituisce un quadro che vincola ogni scelta successiva: la struttura dei canali è quasi perfettamente disgiunta. La pubblicità esercita presa soltanto sull'Aspirazionale; il passaparola muove l'Aspirazionale e, in misura marginale, il Pragmatico, ma non raggiunge il Purista; i venditori risultano decisivi per il Pragmatico e rilevanti per il Purista, ma irrilevanti per l'Aspirazionale; la passione personale muove esclusivamente il Purista. Non esiste, in sintesi, un canale in grado di raggiungere con efficacia più di un segmento.

Tabella 5.13 – *L'efficacia dei canali per segmento (domanda D6)*

Canale	C_1 Aspirazionale	C_2 Purista	C_3 Pragmatico	Totale campione
Pubblicità	33,3%	0%	0%	11%
Venditori	0%	38,2%	75,8%	38%
Amici (passaparola)	66,7%	0%	24,2%	30%
Altri fattori (passione, conoscenza)	0%	61,8%	0%	21%

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

5.7.2 Le due impostazioni strategiche a confronto

Il vincolo dei canali rende obbligata la scelta fra le due impostazioni sintetizzate nella Tabella 5.14. Una campagna indifferenziata, con un unico messaggio e un unico piano media, comporterebbe costi inferiori ma una copertura efficace pari a circa un terzo del mercato: un messaggio pubblicitario raggiunge l'Aspirazionale, ma risulta inefficace, con presa rilevata pari a zero, sugli altri due segmenti. A ciò si aggiunge un rischio ulteriore: un messaggio centrato sullo status rafforzerebbe l'Aspirazionale, ma confermerebbe al Pragmatico le proprie riserve e lascerebbe indifferente il Purista, con l'effetto di ampliare le distanze già misurate. Il marketing differenziato su tre binari, con

[269] Sulla sequenza segmentazione-targeting-posizionamento e sulle condizioni di efficacia del marketing differenziato si veda: Kotler P., Keller K. L., (2016), op. cit., capitoli 9-11.

obiettivo, messaggio, canale e indicatori propri per ciascun segmento entro un'unica architettura di brand, comporta costi di gestione superiori ma copertura potenzialmente piena. La scelta non discende da una preferenza teorica per la personalizzazione, bensì da un dato: i tre segmenti presentano numerosità pressoché identiche e canali disgiunti, e con tre terzi equivalenti trascurarne due significa rinunciare a due terzi del mercato.

Tabella 5.14 – *Le due impostazioni strategiche a confronto*

Voce	Campagna indifferenziata	Marketing differenziato su tre binari
Impostazione	Unico messaggio, unico piano media, unica creatività	Tre campagne con obiettivo, messaggio, canale e indicatori propri, entro un'unica architettura di brand
Costo	Inferiore: una sola produzione, acquisto media aggregato	Superiore in gestione e coordinamento; investe su rete e processi, oltre che su media
Copertura efficace attesa	Circa un terzo del mercato (il solo segmento C1)	Potenzialmente l'intero mercato: ogni segmento raggiunto sul canale che lo muove
Rischio principale	Rafforza C1, conferma le riserve di C3, lascia indifferente C2	Incoerenza percepita, ove i tre racconti non siano ricondotti a un'unica architettura
Trattamento delle tensioni	Assente: le tensioni restano irrisolte	Esplicito: la tecnologia come terreno comune
Valutazione	Inadeguata: disperde circa due terzi dell'investimento	Adeguata: allinea messaggio, canale e obiettivo a ciascun segmento

Fonte: *elaborazione dell'autore sui risultati della cluster analysis.*

5.7.3 L'architettura di brand e la piattaforma comune

Tre campagne distinte espongono al rischio di frammentare il marchio, ed è per questa ragione che la strategia richiede un'architettura capace di tenerle insieme senza appiattirle. I dati indicano dove costruirla: la tecnologia, priorità futura per due segmenti su tre, funge da piattaforma comune dalla quale i tre racconti discendono come declinazioni coerenti, secondo lo schema della Tabella 5.15. Per l'Aspirazionale la tecnologia rende possibile la rarità, cosicché l'esclusività diviene una conseguenza tecnica anziché una politica commerciale; per il Purista la tecnologia rappresenta il patrimonio delle corse trasferito su strada, dove la prova è la pista e non la comunicazione; per il Pragmatico la sostenibilità viene presentata come traguardo tecnologico e ingegneristico verificabile, anziché come adempimento valoriale. L'architettura scioglie in tal modo la tensione fra esclusività e sostenibilità individuata nel sottoparagrafo 5.6.5: entrambe le istanze divengono conseguenze della medesima matrice tecnologica e cessano di porsi come alternative.

Tabella 5.15 – *L'architettura di brand a piattaforma comune con tre declinazioni*

Livello	Contenuto
Piattaforma comune (tutti i segmenti)	La tecnologia Ferrari come fonte unica di tutto ciò che il brand promette
Declinazione per C_1	La tecnologia rende possibile la rarità: ciò che non è replicabile non è producibile in serie; l'esclusività come conseguenza tecnica
Declinazione per C_2	La tecnologia come patrimonio delle corse trasferito su strada: la prova è la pista, non la comunicazione
Declinazione per C_3	La sostenibilità come traguardo tecnologico verificabile, non come adempimento valoriale o di conformità

Fonte: *elaborazione dell'autore sui risultati della cluster analysis.*

5.7.4 Le tre campagne

Le Tabelle 5.16, 5.17 e 5.18 specificano le tre campagne, ciascuna definita da obiettivo, messaggio, canali, leve operative, controindicazioni e indicatori di risultato.[270] La campagna rivolta all'Aspirazionale difende e valorizza il segmento più fedele, affidandogli il ruolo di motore di advocacy del marchio; quella rivolta al Purista mira a convertire una preferenza già acquisita in riconoscimento di leadership, sostituendo la promessa con la prova; quella rivolta al Pragmatico affronta il potenziale inespresso più elevato, volgendo il "Forse" in "Sì" attraverso il canale che il segmento stesso indica come decisivo e che attualmente valuta peggio: la rete di vendita.

Tabella 5.16 – *La campagna per il primo profilo: "Perché non ce ne sarà un'altra"*

Voce	Impostazione
Obiettivo	Difendere e valorizzare il segmento più fedele e soddisfatto, affidandogli il ruolo di motore di advocacy del brand
Messaggio	La rarità come conseguenza tecnica dell'irripetibilità del prodotto, non come artificio commerciale
Canale primario	Passaparola strutturato (66,7%): programmi di presentazione fra soci, accesso su invito, community di proprietari, eventi a numero chiuso
Canale secondario	Pubblicità selettiva (33,3%), unico segmento sul quale l'investimento in media risulti giustificato, su testate ad alta selettività
Leve operative	Allocazione prioritaria delle serie limitate e delle one-off; anteprime riservate; certificazione di autenticità e tracciabilità dell'esemplare
Da evitare	Ogni segnale di ampliamento dei volumi o di accessibilità, che eroderebbe la variabile sulla quale il segmento fonda il proprio giudizio
Indicatori	Tasso di presentazione di nuovi clienti; consistenza della lista d'attesa; conversione sulle serie limitate; indice CX non inferiore a 3,7

Fonte: *elaborazione dell'autore sui risultati della cluster analysis.*

[270]Sull'impostazione delle strategie differenziate nei mercati del lusso si vedano: Malhotra N. K., (2010), op. cit.; Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), op. cit.; sul ruolo del service recovery nella gestione dei reclami: Tax S. S., Brown S. W., Chandrashekaran M., (1998), op. cit.

Tabella 5.17 – *La campagna per il secondo profilo: "La prova, non la promessa"*

Voce	Impostazione
Obiettivo	Convertire una preferenza già acquisita ("tra i migliori") in riconoscimento di leadership, difendendo il segmento dai concorrenti diretti
Messaggio	Dimostrazione tecnica e continuità fra pista e strada: dati, non aggettivi
Canale primario	Passione e conoscenza (61,8%): contenuti tecnici approfonditi, telemetria, ingegneri come voce del brand, heritage sportivo documentato, Museo e stabilimento di Maranello
Canale secondario	Venditori (38,2%), da formare quali interlocutori tecnici credibili
Leve operative	Corse Clienti, giornate in pista, programmi XX; confronto tecnico verificabile con i concorrenti; racconto della tecnologia ibrida ed elettrica come prestazione
Da evitare	Investimento pubblicitario: l'efficacia rilevata su questo segmento è pari a zero
Indicatori	Considerazione rispetto ai concorrenti (spostamento della quota "tra i migliori" verso "simbolo per eccellenza"); partecipazione agli eventi in pista; conversione dalla prova su strada all'ordine

Fonte: *elaborazione dell'autore sui risultati della cluster analysis.*

Tabella 5.18 – *La campagna per il terzo profilo: "I numeri, non i riflettori"*

Voce	Impostazione
Obiettivo	Convertire il "Forse" in "Sì": il segmento presenta il potenziale di crescita più elevato, un terzo del mercato senza alcun rifiuto esplicito
Messaggio	Sostanza verificabile contro effetto mediatico: rispondere alla critica di sopravvalutazione con prove, non con ulteriore comunicazione
Canale primario	Venditori (75,8%): il canale decisivo per il segmento e, al contempo, quello che esso valuta peggio; su questo punto si concentra l'intervento
Leve operative	Riqualificazione della rete e dei processi: protocollo di gestione dei reclami con tempi garantiti; tracciabilità trasparente della consegna; ridisegno dell'accoglienza in concessionaria; programma di sostenibilità con dati verificabili e obiettivi datati
Da evitare	Campagne pubblicitarie e testimonial: efficacia rilevata pari a zero e rischio di confermare la tesi del segmento sulla natura mediatica del brand
Indicatori	Migrazione dal "Forse" al "Sì" (indicatore primario); indice CX del segmento (da 1,79 ad almeno 2,8 in dodici mesi); tempo medio di risoluzione dei reclami; soddisfazione successiva alla consegna

Fonte: *elaborazione dell'autore sui risultati della cluster analysis.*

5.7.5 Allocazione del budget, cruscotto e attuazione

L'allocazione delle risorse proposta nella Tabella 5.19 non segue la quota di mercato, pressoché identica fra i tre segmenti, bensì il potenziale di miglioramento e il costo dell'intervento richiesto. All'Aspirazionale viene destinato il 25% delle risorse: il segmento risulta già acquisito e soddisfatto, le sue leve presentano costo marginale contenuto e ritorno elevato, e il rischio principale non consiste nel non raggiungerlo, bensì nel comprometterne l'equilibrio. Al Purista viene destinato il 35%: il segmento è acquisito ma competitivamente conteso, e richiede investimento in contenuto tecnico ed

eventi, non in media. Al Pragmatico spetta la quota maggiore, il 40%: rappresenta il massimo potenziale inespresso e richiede un investimento strutturale su rete, processi e sostenibilità, più oneroso ma con ricadute positive sull'intero mercato. La riallocazione di fondo suggerita dai dati risulta netta: poiché la pubblicità muove un solo segmento, pari all'11% del campione complessivo, mentre i venditori ne muovono il 38% e la passione personale il 21%, l'investimento va spostato dai media all'esperienza, ossia verso la rete di vendita, i processi di consegna e assistenza e il contenuto tecnico.

Tabella 5.19 – *L'allocazione del budget proposta*

Segmento	Quota di mercato	Obiettivo	Peso di budget	Razionale
Aspirazionale di Status	33%	Difendere e valorizzare	25%	Segmento già acquisito e soddisfatto; leve a costo marginale contenuto e ritorno elevato
Purista delle Corse	34%	Dalla preferenza alla leadership	35%	Segmento acquisito ma conteso; investimento in contenuto tecnico ed eventi
Pragmatico Critico	33%	Convertire il "Forse" in "Sì"	40%	Massimo potenziale inespresso; investimento strutturale su rete e processi

Fonte: *elaborazione dell'autore sui risultati della cluster analysis.*

Il monitoraggio della strategia è affidato al cruscotto della Tabella 5.20, che fissa per ciascun indicatore la baseline misurata sul campione attuale e l'obiettivo a dodici mesi. Tutti gli indicatori risultano misurabili con il medesimo questionario: la ripetizione periodica della rilevazione consente di ricalcolare i cluster con la medesima procedura e di verificare gli spostamenti fra segmenti. L'obiettivo strategico di fondo è la migrazione dal Pragmatico verso gli altri due profili, misurabile come variazione delle numerosità dei cluster nel tempo. La sequenza di attuazione si articola in quattro fasi: nella prima, da zero a tre mesi, la validazione della segmentazione su un campione ampio con dati individuali, affiancata dagli interventi a costo contenuto e privi di rischio, quali il protocollo dei reclami e la tracciabilità della consegna; nella seconda, da tre a nove mesi, la correzione dell'esperienza, con la riqualificazione della rete, il ridisegno dell'accoglienza e la pubblicazione del programma di sostenibilità; nella terza, da sei a dodici mesi, la costruzione della prova, con i programmi in pista per il Purista e la struttura di advocacy per l'Aspirazionale; nella quarta, oltre i dodici mesi, la nuova rilevazione e il ricalcolo dei cluster, per la verifica delle migrazioni rispetto al cruscotto.

Tabella 5.20 – *Il cruscotto di misurazione: baseline e obiettivi a dodici mesi*[271]

Indicatore	Baseline	Obiettivo	Segmento
Indice CX complessivo (media D7-D10)	2,87 / 4	≥ 3,20	Tutti
Indice CX del segmento C_3	1,79 / 4	≥ 2,80	C_3
Quota "Forse" sul totale del campione	33%	≤ 20%	C_3
Quota "Sopravvalutata" (D4)	22%	≤ 12%	C_3
Quota "Simbolo di status per eccellenza" (D4)	22%	≥ 32%	C_2
Giudizi medio/scarso sulla consegna (D8)	43%	≤ 25%	C_3, C_2
Giudizi medio/scarso sui reclami (D7)	35%	≤ 20%	C_3
Quota "Celebrità/media" come driver (D3)	33%	≤ 22%	C_3
Passaparola come fattore di influenza (D6)	30%	≥ 38%	C_1

Fonte: *elaborazione dell'autore sui risultati della cluster analysis.*

5.8 I limiti dell'analisi

La correttezza di un'analisi si misura anche da ciò che essa dichiara di non poter dimostrare, e i limiti che seguono non costituiscono clausole di stile: incidono direttamente sul peso da attribuire alle conclusioni. Il limite principale riguarda la natura dei microdati, ricostruiti e non osservati. Il questionario fornisce distribuzioni marginali, che non identificano la distribuzione congiunta delle risposte; i microdati necessari alla cluster analysis sono stati ricostruiti con il modello a classi latenti del sottoparagrafo 5.2.3, il quale assume l'esistenza di tre segmenti e ipotizza il modo in cui le risposte vi si distribuiscono. Ne discende una conseguenza da enunciare senza attenuazioni: la cluster analysis non dimostra che nel mercato Ferrari esistano tre segmenti. L'accordo perfetto con le classi latenti attesta che la struttura ipotizzata è internamente coerente e integralmente recuperabile da algoritmi indipendenti, non che essa sia vera. Ciò che l'analisi fornisce in modo rigoroso è una segmentazione compatibile con tutte le percentuali osservate, che nessun dato del questionario contraddice; profili quantitativi coerenti e interpretabili; e una procedura verificata, riutilizzabile su microdati reali senza alcuna modifica. Le raccomandazioni del paragrafo 5.7 vanno pertanto intese come ipotesi di lavoro fondate sui dati disponibili, da validare prima di impegnare risorse rilevanti, come previsto dalla prima fase della sequenza di attuazione.

Il secondo limite riguarda la base campionaria del blocco di percezione. Come mostrato nel sottoparagrafo 5.2.2, le domande D1-D5 poggiano su nove rispondenti, e le percentuali che ne derivano presentano intervalli di confidenza estremamente ampi: la

[271] Le baseline e gli obiettivi sono espressi come quote sul totale del campione. La colonna "Segmento" indica il profilo prioritario cui è rivolta ciascuna azione, non la base di calcolo dell'indicatore: così, ad esempio, la quota di rispondenti che riconoscono nella Ferrari il "simbolo di status per eccellenza", pari al 22% sul totale, è attesa in crescita fino ad almeno il 32% sul totale per effetto delle azioni concentrate sul segmento C_2.

Tabella 5.21 ne riporta alcuni, calcolati con il metodo di Wilson.[272] Un'ampiezza superiore a cinquanta punti percentuali significa che il dato secondo cui il 55,6% associa Ferrari a lusso e status risulta compatibile con un valore reale collocato ovunque fra il 27% e l'81%: le domande del primo blocco vanno pertanto trattate come indicative, non come misure. Il blocco esperienziale, con base cento, presenta invece una precisione accettabile, e non a caso è su tali variabili che poggiano le raccomandazioni operative più concrete.

Tabella 5.21 – *Gli intervalli di confidenza al 95% (metodo di Wilson) di alcune stime*

Stima puntuale	Base	Intervallo al 95%	Ampiezza
D1 "Lusso e status" 55,6%	$n = 9$	da 26,7% a 81,1%	54,5 p.p.
D2 "Sì" 66,7%	$n = 9$	da 35,4% a 87,9%	52,5 p.p.
D3 ciascun driver 33,3%	$n = 9$	da 12,1% a 64,6%	52,5 p.p.
D4 "Tra i migliori" 55,6%	$n = 9$	da 26,7% a 81,1%	54,5 p.p.
D7 "Eccellente" 35,0%	$n = 100$	da 26,4% a 44,7%	18,4 p.p.
D9 "Buono" 38,0%	$n = 100$	da 29,1% a 47,8%	18,7 p.p.

Fonte: *elaborazione in ambiente MATLAB su dati Dhil S. (2025) e Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

Devono infine essere richiamati quattro limiti ulteriori. La riscalatura del primo blocco da nove a cento rispondenti preserva le proporzioni ma non genera informazione: la precisione resta quella della base originaria. L'arrotondamento su D3, con la ripartizione 34/33/33, introduce un'asimmetria minima, assente nel dato di partenza. Il questionario non rileva variabili sociodemografiche o comportamentali, cosicché i segmenti risultano descrivibili ma non direttamente indirizzabili mediante liste o criteri di targeting operativi. L'ipotesi di indipendenza locale entro le classi, standard nei modelli a classi latenti, resta un'ipotesi: eventuali associazioni residue entro segmento non vengono rappresentate. A ciò si aggiunge che la popolazione di riferimento dei rispondenti non risulta documentata, e le quote dei tre segmenti non sono pertanto proiettabili sul mercato reale.

La direzione di superamento di questi limiti risulta già tracciata e si salda con l'analisi della potenza svolta nel Capitolo 4: replicare il questionario su un campione di almeno quattrocento rispondenti, coerente con i fabbisogni campionari stimati nel sottoparagrafo 4.5.5 e nel paragrafo 4.7, conservando le risposte a livello individuale, somministrando tutte le dieci domande ai medesimi soggetti e aggiungendo variabili sociodemografiche. La procedura di analisi è direttamente applicabile a tali dati, senza alcuna modifica: a quel punto la segmentazione diverrebbe una scoperta empirica, anziché un'ipotesi verificata di coerenza.

[272] Per l'intervallo di confidenza di Wilson: Wilson E. B., (1927), Probable Inference, the Law of Succession, and Statistical Inference, in Journal of the American Statistical Association, vol. 22, n. 158, pp. 209-212.

5.9 Sintesi conclusiva

Il capitolo ha esteso l'analisi empirica dalla verifica aggregata del Capitolo 4 alla struttura interna della percezione. A partire dalle distribuzioni del questionario, ricondotte a una base comune e trasformate in microdati mediante un modello a classi latenti che riproduce esattamente le marginali osservate, è stata calcolata la matrice delle distanze di Gower fra i cento rispondenti ed è stata costruita una partizione in tre gruppi con il k-means, sorretta da una batteria di controlli convergenti: il gomito e la silhouette concordano su $k = 3$; il clustering gerarchico riproduce la medesima partizione; nessun rispondente presenta silhouette negativa; la rappresentazione multidimensionale mostra tre nuvole separate che catturano oltre il novanta per cento della varianza; il rapporto fra separazione e coesione vale 3,44.

I tre profili emersi presentano fisionomie nitide e quote pressoché identiche: l'Aspirazionale di Status, che fonda il valore del marchio sulla scarsità, acquisterebbe con certezza ed è il più soddisfatto; il Purista delle Corse, che ancora il valore al patrimonio sportivo, acquisterebbe con certezza ma non riconosce al marchio una superiorità assoluta; il Pragmatico Critico, che legge il marchio come effetto mediatico, è il meno soddisfatto ma non lo rifiuta, collocandosi integralmente nell'area del "Forse". Dalla combinazione fra profili e canali, quasi perfettamente disgiunti, è discesa la raccomandazione strategica: un marketing differenziato su tre binari entro un'unica architettura di brand fondata sulla tecnologia, con l'investimento maggiore destinato al segmento critico, il cui problema non riguarda il prodotto, bensì l'esperienza e la credibilità del racconto.

Sul piano del percorso complessivo della tesi, il capitolo dà attuazione alla promessa formulata nel Capitolo 3: gli strumenti della cluster analysis, presentati in astratto nel paragrafo 3.5, sono stati applicati a un caso concreto fino alle loro conseguenze gestionali. Restano i limiti dichiarati nel paragrafo 5.8, primo fra tutti la natura ricostruita dei microdati, che consegnano al capitolo conclusivo un compito preciso: discutere ciò che i risultati dei Capitoli 4 e 5, letti congiuntamente e alla luce dell'intero quadro teorico, rivelano della coerenza fra identità, immaginario ed esperienza del brand Ferrari, e quale programma di ricerca futura ne discenda.

6. DISCUSSIONE DEI RISULTATI E CONCLUSIONI

I capitoli precedenti hanno costruito, tassello dopo tassello, un percorso che muove dalla storia e dall'identità del marchio Ferrari, attraversa il quadro teorico della brand perception e gli strumenti dell'inferenza statistica, e approda a due analisi empiriche complementari: la verifica delle ipotesi sulla proporzione e la segmentazione dei profili percettivi. Ciascun capitolo ha discusso i propri risultati entro il proprio perimetro: il significato dei test per la percezione del brand è stato esaminato nel paragrafo 4.8, la lettura di marketing della segmentazione nel paragrafo 5.7, i limiti specifici delle due analisi nei paragrafi 4.9 e 5.8. Ciò che ancora manca è la ricomposizione dell'insieme: il confronto sistematico fra l'identità che il marchio progetta e la percezione che i dati restituiscono, la riflessione sul ruolo dell'esperienza nella tutela del valore, la traduzione dell'intero percorso in indirizzi di livello strategico e in un'agenda di ricerca. Il presente capitolo assolve questo compito conclusivo, articolandosi in sei momenti: la sintesi del percorso di ricerca; la discussione della coerenza fra identità e percezione rilevata; l'approfondimento del ruolo della customer experience; le implicazioni manageriali di ordine strategico; i limiti complessivi della ricerca con le relative prospettive; e le conclusioni finali.

6.1 Sintesi del percorso di ricerca

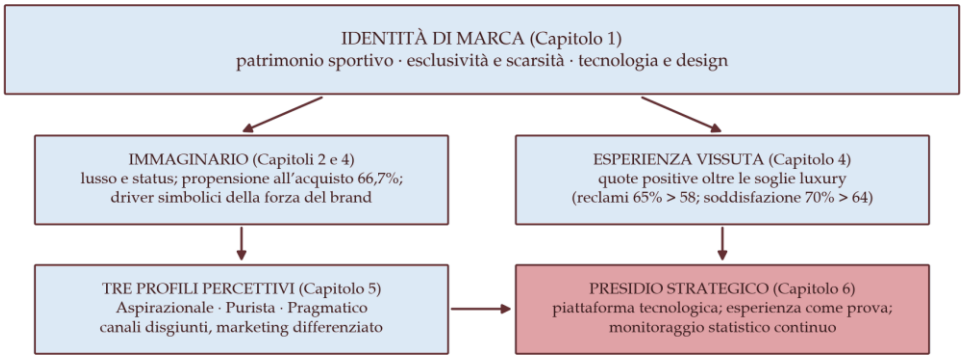
La ricerca ha preso avvio, nel Capitolo 1, dalla ricostruzione della genesi e dell'evoluzione del brand Ferrari. L'analisi storica ha mostrato come il marchio si sia formato attorno a un nucleo identitario riconoscibile e straordinariamente stabile: il patrimonio sportivo, che dalla Scuderia degli anni Trenta alle vittorie contemporanee nel Mondiale di Formula 1 e nell'endurance salda il Cavallino alla storia stessa delle competizioni; l'esclusività fondata sulla scarsità programmata, che fa della limitazione dei volumi una scelta strategica prima ancora che produttiva; la proiezione tecnologica e stilistica, che alimenta il primato percepito del prodotto; e una capacità di estensione del marchio, dai musei al lifestyle, che ne ha fatto un ecosistema simbolico ed economico di rilievo globale, come attestano gli indicatori di valore esaminati nella parte conclusiva del capitolo.

Il Capitolo 2 ha fornito le categorie teoriche necessarie a leggere questo patrimonio in chiave di percezione. La distinzione fra brand identity, brand image e brand perception ha permesso di separare ciò che l'impresa progetta da ciò che i pubblici effettivamente colgono; il posizionamento del marchio nel mercato del lusso ha introdotto le logiche specifiche di quel comparto, dalla rarità come fonte di valore alla funzione identitaria del consumo; l'esame della customer experience e della customer satisfaction ha collegato la percezione al vissuto concreto della relazione con il marchio. Il capitolo si è chiuso con la formalizzazione delle due dimensioni osservabili della percezione, l'immaginario e l'esperienza vissuta, che ha costituito l'impalcatura concettuale dell'intera parte empirica.

Il Capitolo 3 ha presentato gli strumenti statistici dell'analisi: il test di ipotesi sulla proporzione, con la disciplina degli errori di prima e seconda specie e della potenza, e la cluster analysis, con i criteri di scelta del numero di gruppi e di validazione delle partizioni, motivandone l'impiego nell'ambito Ferrari. Il Capitolo 4 ha dato esecuzione ai due test sulla proporzione: tanto la gestione dei reclami quanto la soddisfazione

complessiva superano, in modo statisticamente significativo, soglie deliberatamente calibrate sul posizionamento luxury, con decisioni confermate dalle procedure esatte, robuste rispetto alla scelta del metodo e accompagnate dall'analisi della potenza e dei fabbisogni campionari. Il Capitolo 5, infine, ha esteso l'analisi dalla verifica aggregata alla struttura interna della percezione: la cluster analysis, condotta con metrica adeguata alla natura mista delle variabili e convalidata da criteri convergenti, ha individuato tre profili nitidamente separati, l'Aspirazionale di Status, il Purista delle Corse e il Pragmatico Critico, e ne ha derivato una strategia di marketing differenziato sorretta da un'architettura di brand comune. La Figura 6.1 ricompone visivamente l'intero percorso.

Figura 6.1 – *Il percorso della ricerca: dall'identità di marca al presidio strategico della percezione*



Fonte: *sintesi dei risultati dei Capitoli 1-5.*

Da questo percorso emergono tre acquisizioni di fondo, che i paragrafi seguenti sviluppano. La prima è che la percezione del brand Ferrari può essere trattata come una grandezza misurabile, sottoponibile a verifica formale e a segmentazione, senza nulla concedere alla vaghezza che spesso accompagna i discorsi sull'immagine di marca. La seconda è che l'identità progettata dal marchio trova nella percezione un riscontro complessivamente positivo, ma non uniforme: la coerenza si articola per segmenti, e la sua difesa richiede strumenti differenziati. La terza è che il baricentro della tutela del valore si è spostato dall'immaginario, che i dati mostrano solido, all'esperienza, dove si concentrano le criticità e, con esse, le opportunità di intervento.

6.2 Coerenza tra identità del brand e percezione rilevata

Il primo interrogativo cui la discussione deve rispondere è se l'identità che Ferrari progetta e comunica trovi riscontro nella percezione dei suoi pubblici. La domanda non è oziosa: la letteratura esaminata nel Capitolo 2 insegna che identità e immagine possono divergere anche profondamente, e che è precisamente in quello scarto che si annidano i rischi per il valore della marca.[273] Il confronto va condotto pilastro per pilastro, tenendo

[273] Sul prisma dell'identità di marca si rinvia al paragrafo 2.2 e a Kapferer J.-N., (2012), op. cit.; sulla brand knowledge come rete di associazioni: Keller K. L., (1993), op. cit.; sulla relazione fra consumatore e marca: Fournier S., (1998), op. cit.

insieme le due dimensioni della percezione formalizzate nel sottoparagrafo 2.5.2 e le evidenze quantitative dei Capitoli 4 e 5.[274]

Sul versante dell'immaginario la corrispondenza è largamente affermativa. L'associazione dominante evocata dal marchio è il binomio lusso-status, seguito dall'esclusività: esattamente il registro simbolico che il Capitolo 1 ha mostrato essere coltivato dall'azienda attraverso la scarsità programmata e la selettività dell'accesso. La propensione all'acquisto raggiunge i due terzi dei rispondenti e, dato ancora più eloquente, non registra alcun rifiuto esplicito: nessun intervistato dichiara che non comprerebbe una Ferrari. Il posizionamento percepito colloca il marchio ai vertici del comparto, e le attese sul futuro premiano la tecnologia, ossia il terreno sul quale l'identità Ferrari ha storicamente fondato la propria promessa di primato. In termini teorici, il capitale simbolico accumulato in quasi un secolo di storia sportiva opera esattamente come la letteratura sul lusso prevede: la scarsità genera desiderio, il desiderio genera status, lo status si autoalimenta.[275]

Il versante dell'esperienza vissuta restituisce un quadro coerente ma più sfumato. I due test del Capitolo 4 attestano che le valutazioni positive superano soglie deliberatamente esigenti sia nel momento più critico della relazione, la gestione dei reclami, sia nel bilancio complessivo della soddisfazione: l'esperienza, in media, regge la promessa. La distribuzione delle valutazioni mostra tuttavia code non trascurabili di giudizi mediocri o negativi, concentrate su consegna e assistenza, che la media aggregata attenua ma non cancella. È qui che la verifica inferenziale e l'analisi descrittiva si completano a vicenda: la prima certifica che la quota positiva è statisticamente superiore alle soglie, la seconda ricorda che una parte della clientela vive un'esperienza al di sotto dello standard promesso.

La segmentazione del Capitolo 5 impone di qualificare ulteriormente il giudizio: la coerenza fra identità e percezione non è uniforme, bensì articolata per profili. L'Aspirazionale di Status restituisce l'identità progettata in modo pressoché speculare: fonda il valore del marchio sulla scarsità, lo riconosce come simbolo di status per eccellenza, ne è pienamente soddisfatto e ne diffonde il verbo attraverso il passaparola. Il Purista delle Corse ne condivide l'ancoraggio al patrimonio sportivo, che per lui esaurisce la fonte della forza del brand, ma nega al Cavallino la superiorità assoluta sui concorrenti: il segmento che meglio conosce il prodotto, e che comprerebbe con certezza, colloca Ferrari "tra i migliori, ma non da sola". Il Pragmatico Critico, infine, rovescia il segno dell'identità: la stessa notorietà che per gli altri profili è patrimonio diventa, nella sua lettura, effetto mediatico privo di sostanza; ne giudica l'esperienza deludente in ogni punto di contatto e ne considera sopravvalutato il primato, pur senza mai chiudere la porta all'acquisto.

Tre conclusioni discendono da questo confronto. La prima: l'identità Ferrari non è contestata nel suo nucleo simbolico, poiché nessun segmento nega il fascino del marchio e nessuno ne rifiuta l'acquisto in linea di principio; la contesa riguarda la giustificazione del primato, che per un terzo del mercato non è più autoevidente. La seconda: le fratture percettive corrono lungo linee interpretabili con le categorie del Capitolo 2, poiché i tre

[274] Si vedano, nel Capitolo 4, il sottoparagrafo 4.2.1 per il blocco simbolico-aspirazionale e i paragrafi 4.5-4.7 per gli esiti inferenziali; nel Capitolo 5, il paragrafo 5.6 per i profili.

[275] Sulla funzione di status del consumo vistoso e sulla scarsità come fonte di valore simbolico: Veblen T., (1899), op. cit.; Dubois B., Laurent G., Czellar S., (2001), op. cit.; Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), op. cit.

profili corrispondono, in sostanza, a tre configurazioni diverse del rapporto fra immaginario ed esperienza: immaginario ed esperienza concordi ed elevati nell'Aspirazionale, immaginario selettivo ed esperienza buona ma non celebrata nel Purista, immaginario ridimensionato ed esperienza negativa nel Pragmatico. La terza: questa articolazione, invisibile alla media aggregata, costituisce il contributo conoscitivo più rilevante dell'analisi empirica, perché trasforma un giudizio generico di buona salute del marchio in una mappa operativa delle sue aree di forza e di vulnerabilità.

6.3 La customer experience nella tutela del valore

Il secondo tema che i risultati consegnano alla discussione è il ruolo dell'esperienza nella difesa del valore simbolico. Il paradigma della disconferma delle attese, richiamato nel Capitolo 2, insegna che la soddisfazione nasce dal confronto fra ciò che il cliente si aspetta e ciò che percepisce di ricevere, e che la fedeltà è il sedimento di soddisfazioni ripetute nel tempo.[276] Nel mercato del lusso questa logica si radicalizza: le attese sono massime per costruzione, poiché è lo stesso racconto di marca ad alimentarle, e ogni scostamento fra promessa ed esperienza mina direttamente la credibilità del racconto. Un marchio generalista può permettersi una consegna mediocre; un marchio che vende l'eccellenza come propria essenza, no.

I risultati empirici confermano puntualmente questo schema, e ne offrono una declinazione particolarmente nitida. In nessun segmento l'insoddisfazione riguarda il prodotto: prestazioni, design e contenuto tecnico non vengono mai messi in discussione, nemmeno dal profilo più critico. Le criticità si concentrano, invece, sui punti di contatto della relazione: il sistema di consegna, che raccoglie la quota più alta di giudizi mediocri; la gestione dei reclami, che è il banco di prova della fiducia; l'accoglienza nella rete di vendita. La letteratura sul service recovery mostra che proprio questi momenti, se ben governati, possono trasformarsi in occasioni di rafforzamento della relazione, e che una lamentela gestita in modo eccellente produce talvolta più fedeltà di un servizio privo di intoppi;[277] i dati della tesi indicano che, nella percezione di un terzo del mercato, questa opportunità è oggi mancata.

A ciò si aggiunge il paradosso più istruttivo dell'intera analisi, emerso nel Capitolo 5: il canale che più influenza il segmento da riconquistare, la rete di vendita, è precisamente quello che tale segmento valuta peggio. Nei termini della letteratura sui servizi, i "momenti della verità" della relazione Ferrari sono presidiati in modo diseguale: eccellenti per chi già appartiene al mondo del Cavallino, deludenti per chi vi si affaccia con distacco critico.[278] La conseguenza strategica è immediata: nessun investimento in comunicazione può compensare un punto di contatto che smentisce la promessa, perché per il segmento scettico ogni messaggio aggiuntivo non verificato dall'esperienza è, semplicemente, ulteriore conferma della tesi che il marchio sia costruito sui riflettori.

Ne discende una conclusione di portata generale per la gestione dei luxury brand: la customer experience non è un servizio accessorio al prodotto, ma il luogo in cui la

[276] Oliver R. L., (1980), op. cit.; Fornell C., (1992), op. cit.; sulla fedeltà come esito di soddisfazione cumulata: Oliver R. L., (1999), op. cit.

[277] Tax S. S., Brown S. W., Chandrashekaran M., (1998), op. cit.; Smith A. K., Bolton R. N., Wagner J., (1999), op. cit.; Anderson E. W., Sullivan M. W., (1993), op. cit.

[278] Normann R., (1984), op. cit.; Carlzon J., (1987), op. cit.; Grönroos C., (1984), op. cit.

promessa simbolica viene confermata o smentita, e dunque parte integrante del prodotto stesso.[279] Il valore del marchio Ferrari, alimentato dall'immaginario, si difende oggi sul terreno dell'esperienza: dove questa regge, come nei profili soddisfatti, l'identità viene restituita intatta e il cliente si trasforma in ambasciatore del marchio, come mostra il peso del passaparola nel segmento aspirazionale; dove si incrina, lo scetticismo non intacca il prodotto ma erode la credibilità del brand, che è l'attivo più lento e costoso da ricostruire. In termini di tutela del valore, l'esperienza opera come un moltiplicatore: amplifica il patrimonio simbolico quando è coerente con esso, lo consuma quando lo contraddice.

6.4 Implicazioni manageriali strategiche

Le implicazioni operative per segmento, con obiettivi, messaggi, canali, leve e indicatori, sono state definite nel paragrafo 5.7 e non vengono qui duplicate; a questo livello conclusivo spettano gli indirizzi di ordine strategico che l'intero percorso suggerisce alla governance del marchio, ossia le scelte che precedono e incorniciano qualunque campagna.[280] Quattro indirizzi emergono con particolare nettezza dai risultati, e meritano di essere argomentati singolarmente.

Il primo indirizzo riguarda il monitoraggio della percezione. La tesi ha mostrato che la brand perception può essere trattata come una grandezza misurabile: due proporzioni disciplinate da soglie, errori e potenza e una partizione convalidata da criteri convergenti sono bastate a trasformare distribuzioni descrittive in evidenza controllata. Ne discende che la percezione non va affidata a impressioni episodiche o a rilevazioni occasionali, ma presidiata come un indicatore direzionale al pari delle grandezze economico-finanziarie: un impianto leggero, fondato su un questionario replicabile, su test con soglie calibrate sul posizionamento e sul ricalcolo periodico dei segmenti, consente di fissare baseline, obiettivi e responsabilità, secondo la logica del cruscotto già delineato nel Capitolo 5.[281] In questa prospettiva, il contributo metodologico della tesi è direttamente trasferibile alla pratica manageriale.

Il secondo indirizzo riguarda la coerenza dell'architettura di comunicazione. La segmentazione ha rivelato che i tre profili chiedono al marchio cose diverse e, in parte, opposte: scarsità l'Aspirazionale, prova tecnica il Purista, sostanza verificabile e sostenibilità il Pragmatico. La piattaforma tecnologica individuata nel Capitolo 5 non è dunque un espediente di campagna, ma un principio di governo del racconto di marca: essa consente di rispondere alle istanze divergenti come a declinazioni di una medesima matrice, l'eccellenza ingegneristica, preservando l'unità del brand ed evitando che la personalizzazione dei messaggi degeneri in frammentazione dell'identità. La regola strategica che ne discende è che ogni nuovo racconto, prodotto o iniziativa dovrebbe poter essere ricondotto a quella matrice comune prima di essere declinato per segmento.

---

[279] Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), op. cit.; Keller K. L., Swaminathan V., (2020), op. cit.; sulla dimensione esperienziale del consumo: Holbrook M. B., Hirschman E. C., (1982), op. cit.; Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), op. cit.

[280] Sulla brand equity come attivo da gestire e misurare nel tempo: Aaker D. A., (1996), op. cit.; Keller K. L., Lehmann D. R., (2006), op. cit.; sulla sequenza segmentazione-targeting-posizionamento: Kotler P., Keller K. L., (2016), op. cit., capitoli 9-11.

[281] Il cruscotto di misurazione, con baseline e obiettivi a dodici mesi per ciascun indicatore, è riportato nella Tabella 5.20; la sequenza di attuazione in quattro fasi è descritta nel sottoparagrafo 5.7.5.

Il terzo indirizzo riguarda l'allocazione delle risorse. I dati indicano che il ritorno marginale dell'investimento si è spostato dai media all'esperienza: la pubblicità esercita presa su un solo segmento, mentre la rete di vendita influenza la quota più ampia del mercato ed è, al tempo stesso, il punto di contatto peggio valutato dal profilo critico. La difesa del valore passa dunque, oggi, dalla riqualificazione dei processi di consegna e assistenza, dalla formazione tecnica della rete e dalla capacità di documentare con prove il primato del prodotto, più che dall'intensificazione della pressione comunicativa. Si tratta di investimenti meno visibili e di ritorno più lento, ma con una proprietà che i media non hanno: le loro ricadute si estendono a tutti i segmenti simultaneamente, poiché un processo eccellente conferma l'Aspirazionale, rassicura il Purista e disarma lo scetticismo del Pragmatico.

Il quarto indirizzo riguarda l'uso della segmentazione come strumento di governo, oltre che di marketing. Ogni decisione rilevante del marchio, dall'ampliamento dei volumi alle politiche di accessibilità, dalle scelte di elettrificazione alla comunicazione della sostenibilità, produce effetti di segno opposto sui tre profili: ciò che rassicura il Pragmatico può allarmare l'Aspirazionale, e viceversa. La tensione fra esclusività e sostenibilità, emersa nel sottoparagrafo 5.6.5, non è un problema da risolvere una volta per tutte, ma un trade-off strategico permanente, da presidiare con la stessa disciplina con cui si presidiano i rischi finanziari: ogni scelta andrebbe valutata anche per il suo impatto atteso sulla composizione dei segmenti, che il monitoraggio periodico rende osservabile.[282] La Tabella 6.1 ricompone il quadro, collegando le principali evidenze empiriche agli indirizzi che ne discendono.

[282]Sulle strategie del lusso e sul governo della rarità: Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), op. cit.; sulla tensione fra esclusività e apertura del marchio: Kapferer J.-N., (2015), op. cit.

Tabella 6.1 – *Dalle evidenze empiriche agli indirizzi strategici*

Evidenza empirica	Riferimento	Indirizzo strategico
Quote positive oltre le soglie luxury nei due test	Capitolo 4	La percezione come grandezza misurabile: monitoraggio statistico continuo con soglie, potenza e cruscotto
Tre profili percettivi nitidi con numerosità equivalenti	Capitolo 5	Segmentazione come strumento di governo, non solo di comunicazione
Canali di influenza quasi perfettamente disgiunti	Capitolo 5	Marketing differenziato entro un'unica architettura di brand
Convergenza di due segmenti su tre sulla tecnologia	Capitolo 5	La piattaforma tecnologica come matrice comune del racconto di marca
Criticità concentrate su consegna, reclami e rete di vendita	Capitoli 4 e 5	Spostamento dell'investimento dai media all'esperienza; service recovery come tutela dell'equity
Scetticismo del profilo critico su credibilità e sostanza	Capitolo 5	Rispondere con prove verificabili, non con maggiore pressione comunicativa
Tensione fra esclusività e sostenibilità fra i segmenti	Capitoli 5 e 6	Trade-off permanente da presidiare valutando l'impatto delle scelte sulla composizione dei segmenti

Fonte: *sintesi dei risultati dei Capitoli 4 e 5.*

6.5 Limiti della ricerca e prospettive future

I limiti specifici delle due analisi sono stati dichiarati nelle rispettive sedi, il paragrafo 4.9 per la verifica delle ipotesi e il paragrafo 5.8 per la segmentazione, e non vengono qui ripetuti; a livello di ricerca complessiva conviene piuttosto richiamarne la radice comune e trarne le conseguenze interpretative.[283] La tesi lavora su dati secondari, prodotti da studi condotti da altri con finalità proprie: ne discendono la limitata numerosità campionaria del blocco di percezione, l'assenza di microdati individuali osservati, che ha richiesto per la segmentazione una ricostruzione dichiaratamente modellistica, l'impossibilità di controllare il disegno di campionamento e la mancanza di variabili socio-demografiche utili al targeting. A ciò si aggiungono la natura statica della rilevazione, che fotografa la percezione a una data senza coglierne la dinamica, e la concentrazione su un solo marchio, che impedisce di stabilire se i livelli osservati siano alti o bassi rispetto ai concorrenti diretti: il posizionamento competitivo resta, nei dati, un giudizio dichiarato dai rispondenti e non una misura comparativa.

[283] Sui limiti dell'impiego di dati secondari nella ricerca sociale ed empirica: Bryman A., (2016), op. cit., capitolo 14; sulle condizioni di rappresentatività campionaria: Cochran W. G., (1977), op. cit., capitolo 1.

Questi limiti definiscono con precisione il perimetro interpretativo dei risultati. Le conclusioni della tesi valgono come evidenze significative e coerenti sui dati disponibili, non come verità definitive sul mercato Ferrari: i test attestano il superamento delle soglie nel campione esaminato, la segmentazione dimostra la praticabilità e la fecondità del metodo su una struttura compatibile con tutte le distribuzioni osservate. È una postura epistemologica che la tesi ha mantenuto deliberatamente in ogni passaggio, dichiarando le assunzioni, quantificando l'incertezza e distinguendo ciò che i dati dimostrano da ciò che suggeriscono: in un campo, quello dell'immagine di marca, dove la tentazione delle affermazioni non falsificabili è costante, questa disciplina è essa stessa un risultato.[284]

Le prospettive di ricerca discendono direttamente dai limiti, e la tesi ne consegna gli strumenti già dimensionati. La priorità assoluta è la rilevazione primaria: replicare il questionario su un campione di almeno quattrocento rispondenti, coerente con i fabbisogni stimati dall'analisi della potenza nei paragrafi 4.5-4.7, conservando le risposte a livello individuale, documentando il disegno di campionamento e arricchendo il tracciato con variabili socio-demografiche e comportamentali; a supporto della piena replicabilità, il testo integrale delle domande, le modalità di risposta e le regole di codifica sono riportati in Appendice A. Su tali dati l'intera catena analitica, test sulle proporzioni e cluster analysis, è direttamente rieseguibile senza modifiche: la segmentazione diverrebbe una scoperta empirica anziché un'ipotesi verificata di coerenza, e le quote dei tre profili diventerebbero proiettabili sul mercato reale.

Si aprono, da lì, tre direttrici ulteriori. La prima è longitudinale: la ripetizione periodica della rilevazione, con il ricalcolo dei segmenti a ogni ondata, trasformerebbe il cruscotto del Capitolo 5 in un vero sistema di monitoraggio, capace di misurare le migrazioni fra profili come effetto delle azioni intraprese. La seconda è comparativa: l'estensione del questionario ai concorrenti diretti consentirebbe di trasformare il posizionamento percepito da giudizio interno a misura relativa, e di verificare se la struttura a tre profili sia specifica di Ferrari o ricorrente nel comparto del lusso automobilistico. La terza è qualitativa: l'approfondimento dei profili mediante interviste in profondità, in particolare del Pragmatico Critico, permetterebbe di comprendere le radici dello scetticismo che i numeri possono soltanto delimitare, e di affinare i messaggi che la strategia differenziata gli destina.

6.6 Osservazioni finali

La domanda di fondo della tesi, formulata nel Capitolo 2 e ripresa in apertura dell'analisi empirica, chiedeva se l'esperienza vissuta dai clienti Ferrari risulti coerente con l'immaginario di eccellenza che il marchio alimenta presso il pubblico globale. Al termine del percorso, la risposta che i dati autorizzano è affermativa, ma qualificata, e la Tabella 6.2 la scompone nei suoi elementi.

[284] Per la progettazione di indagini campionarie con questionario si veda: Dillman D. A., Smyth J. D., Christian L. M., (2014), op. cit.; sull'uso prudente del *p*-value come misura di evidenza: Wasserstein R. L., Lazar N. A., (2016), op. cit.

Tabella 6.2 – *Le domande della ricerca e le risposte dei dati*

Domanda	Risposta dei dati	Evidenza
L'immaginario del brand è coerente con l'identità progettata?	Sì, in misura pressoché speculare	Associazioni dominate da lusso, status ed esclusività; propensione all'acquisto al 66,7% senza rifiuti espliciti (Capitolo 4)
La percezione dell'esperienza supera soglie da luxury brand?	Sì, in modo statisticamente significativo	Reclami: 65% > 58%; soddisfazione: 70% > 64%; decisioni confermate dalle procedure esatte (Capitolo 4)
La percezione è omogenea fra i consumatori?	No: tre profili distinti e internamente coerenti	Aspirazionale, Purista e Pragmatico; silhouette 0,642; separazione 3,44 volte la coesione (Capitolo 5)
Dove si concentra la vulnerabilità del marchio?	Nell'esperienza, non nel prodotto	Criticità su consegna, reclami e rete di vendita, concentrate nel profilo critico (Capitoli 4 e 5)
Come difendere il valore del brand?	Strategia differenziata entro un'architettura comune	Canali disgiunti; piattaforma tecnologica; investimento spostato dai media all'esperienza (Capitoli 5 e 6)

Fonte: *sintesi dei risultati dei Capitoli 4, 5 e 6.*

La risposta è affermativa perché l'immaginario si conferma intatto, con associazioni dominate da lusso, esclusività e patrimonio sportivo e una propensione all'acquisto che non registra rifiuti espliciti, e perché l'esperienza supera la prova statistica: le quote di valutazioni positive sulla gestione dei reclami e sulla soddisfazione complessiva risultano significativamente superiori a soglie deliberatamente esigenti, calibrate sul posizionamento del marchio. È qualificata perché dietro la media convivono tre modi profondamente diversi di credere nel Cavallino: chi ne venera la scarsità e ne è pienamente ripagato; chi ne rispetta la pista ma non ne riconosce più il primato assoluto; chi ne ammira il mito ma ne diffida della sostanza, pur senza chiudere la porta. La coerenza fra identità e percezione, in altre parole, esiste, ma non è un dato acquisito una volta per tutte: è un equilibrio da difendere segmento per segmento, con strumenti diversi per pubblici diversi.

Sul piano metodologico, la tesi mostra che la percezione di un brand, materia in apparenza impalpabile, può essere trattata con il rigore delle grandezze misurabili. Due semplici proporzioni, disciplinate da soglie motivate, dal controllo degli errori e dall'analisi della potenza, e una partizione convalidata da criteri convergenti e indipendenti sono bastate a trasformare distribuzioni descrittive in evidenza controllata, e l'evidenza in indicazioni operative dotate di baseline e obiettivi. Il valore di questo impianto non risiede nella complessità delle tecniche, deliberatamente contenute entro

strumenti classici e verificabili, ma nella disciplina con cui assunzioni, incertezza e limiti sono stati dichiarati a ogni passaggio: è questa trasparenza a rendere i risultati riproducibili, criticabili e, perciò, scientificamente utili.

Sul piano gestionale, la tesi consegna un'indicazione univoca: il valore del marchio Ferrari si è costruito sul sogno, ma si difende sull'esperienza. Il sogno, i dati lo confermano, gode di ottima salute: nessun segmento lo rifiuta, e persino il profilo più critico continua a guardarlo con un interesse che non diventa mai rigetto. L'esperienza è invece il terreno sul quale il Cavallino si gioca la fedeltà del terzo di mercato che ancora esita: la consegna, il reclamo gestito, l'accoglienza in concessionaria sono i luoghi in cui la promessa di eccellenza viene mantenuta o tradita, un cliente alla volta. Ottant'anni dopo la prima vittoria, la sfida del marchio di Maranello non è più farsi desiderare: è continuare a meritare, prova dopo prova, il desiderio che ha saputo accendere.

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker D. A., (1991), Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York.
2. Aaker D. A., (1996), Building Strong Brands, The Free Press, New York.
3. Aaker D. A., (2004), Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity, The Free Press, New York.
4. Aaker D. A., Joachimsthaler E., (2000), Brand Leadership, The Free Press, New York.
5. Aaker D. A., Keller K. L., (1990), Consumer Evaluations of Brand Extensions, in Journal of Marketing, vol. 54, n. 1, pp. 27-41.
6. Agresti A., (2013), Categorical Data Analysis, Wiley, Hoboken, 3ª ed.
7. Amatori F., (1996), voce "Ferrari, Enzo", in Dizionario Biografico degli Italiani, vol. 46.
8. Anderson E. W., Sullivan M. W., (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in Marketing Science, vol. 12, n. 2, pp. 125-143.
9. Arthur D., Vassilvitskii S., (2007), k-means++: The Advantages of Careful Seeding, in Proceedings of the Eighteenth Annual ACM-SIAM Symposium on Discrete Algorithms, SIAM, Philadelphia, pp. 1027-1035.
10. Berry L. L., (2000), Cultivating Service Brand Equity, in Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, n. 1, pp. 128-137.
11. Berthon P., Pitt L., Parent M., Berthon J.-P., (2009), Aesthetics and Ephemerality. Observing and Preserving the Luxury Brand, in California Management Review, vol. 52, n. 1, pp. 45-66.
12. Borg I., Groenen P. J. F., (2005), Modern Multidimensional Scaling. Theory and Applications, Springer, New York, 2ª ed.
13. Borra S., Di Ciaccio A., (2021), Statistica. Metodologie per le scienze economiche e sociali, McGraw-Hill Education, Milano, 4ª ed.
14. Bryman A., (2016), Social Research Methods, Oxford University Press, Oxford, 5ª ed.
15. Carlzon J., (1987), Moments of Truth, Ballinger, Cambridge (MA).
16. Chevalier M., Mazzalovo G., (2008), Luxury Brand Management. A World of Privilege, Wiley, Singapore.
17. Cicchitelli G., D'Urso P., Minozzo M., (2021), Statistica. Principi e metodi, Pearson, Milano, 3ª ed.
18. Clopper C. J., Pearson E. S., (1934), The Use of Confidence or Fiducial Limits Illustrated in the Case of the Binomial, in Biometrika, vol. 26, n. 4, pp. 404-413.
19. Cochran W. G., (1977), Sampling Techniques, Wiley, New York, 3ª ed.
20. Cohen J., (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 2ª ed.
21. De Chernatony L., (2010), From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands, Butterworth-Heinemann, Oxford, 3ª ed.
22. Dhil S., (2025), Chasing Red – The Ferrari Brand, in International Journal for Multidisciplinary Research, vol. 7, n. 6, pp. 1-19.
23. Dillman D. A., Smyth J. D., Christian L. M., (2014), Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys. The Tailored Design Method, Wiley, Hoboken, 4ª ed.
24. Dubois B., Laurent G., Czellar S., (2001), Consumer Rapport to Luxury. Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes, HEC Paris, Working Paper 736.

25. Everitt B. S., Landau S., Leese M., Stahl D., (2011), Cluster Analysis, Wiley, Chichester, 5ª ed.
26. Ferrari E., (1962), Le mie gioie terribili, Cappelli, Bologna.
27. Fisher R. A., (1925), Statistical Methods for Research Workers, Oliver and Boyd, Edinburgh.
28. Fornell C., (1992), A National Customer Satisfaction Barometer. The Swedish Experience, in Journal of Marketing, vol. 56, n. 1, pp. 6-21.
29. Fournier S., (1998), Consumers and Their Brands. Developing Relationship Theory in Consumer Research, in Journal of Consumer Research, vol. 24, n. 4, pp. 343-373.
30. Gower J. C., (1971), A General Coefficient of Similarity and Some of Its Properties, in Biometrics, vol. 27, n. 4, pp. 857-871.
31. Grönroos C., (1984), A Service Quality Model and Its Marketing Implications, in European Journal of Marketing, vol. 18, n. 4, pp. 36-44.
32. Hogg R. V., McKean J. W., Craig A. T., (2019), Introduction to Mathematical Statistics, Pearson, Boston, 8ª ed.
33. Holbrook M. B., Hirschman E. C., (1982), The Experiential Aspects of Consumption. Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, in Journal of Consumer Research, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
34. Hubert L., Arabie P., (1985), Comparing Partitions, in Journal of Classification, vol. 2, n. 1, pp. 193-218.
35. Janarthanan J., Hariharan N., (2023), A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference, in International Journal of Research Publication and Reviews, vol. 4, n. 4, pp. 4171-4179.
36. Kapferer J.-N., (2012), The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking, Kogan Page, London, 5ª ed.
37. Kapferer J.-N., (2015), Kapferer on Luxury. How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare, Kogan Page, London.
38. Kapferer J.-N., Bastien V., (2012), The Luxury Strategy. Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, Kogan Page, London, 2ª ed.
39. Kaufman L., Rousseeuw P. J., (1990), Finding Groups in Data. An Introduction to Cluster Analysis, Wiley, New York.
40. Keller K. L., (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in Journal of Marketing, vol. 57, n. 1, pp. 1-22.
41. Keller K. L., (2003), Brand Synthesis. The Multidimensionality of Brand Knowledge, in Journal of Consumer Research, vol. 29, n. 4, pp. 595-600.
42. Keller K. L., Lehmann D. R., (2006), Brands and Branding. Research Findings and Future Priorities, in Marketing Science, vol. 25, n. 6, pp. 740-759.
43. Keller K. L., Swaminathan V., (2020), Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Pearson, Harlow, 5ª ed.
44. Kotler P., Keller K. L., (2016), Marketing Management, Pearson, Harlow, 15ª ed.
45. Lehbrink H., Schlegelmilch R., (2004), Ferrari, Könemann, Colonia.
46. Lemon K. N., Verhoef P. C., (2016), Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in Journal of Marketing, vol. 80, n. 6, pp. 69-96.
47. MacQueen J. B., (1967), Some Methods for Classification and Analysis of Multivariate Observations, in Proceedings of the Fifth Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability, University of California Press, Berkeley, pp. 281-297.

48. Malhotra N. K., (2010), Marketing Research. An Applied Orientation, Pearson, Upper Saddle River, 6ª ed.
49. McCutcheon A. L., (1987), Latent Class Analysis, Sage, Newbury Park.
50. Mood A. M., Graybill F. A., Boes D. C., (1974), Introduction to the Theory of Statistics, McGraw-Hill, New York, 3ª ed.
51. Neyman J., Pearson E. S., (1933), On the Problem of the Most Efficient Tests of Statistical Hypotheses, in Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series A, vol. 231, pp. 289-337.
52. Normann R., (1984), Service Management. Strategy and Leadership in Service Businesses, Wiley, Chichester.
53. Oliver R. L., (1980), A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in Journal of Marketing Research, vol. 17, n. 4, pp. 460-469.
54. Oliver R. L., (1999), Whence Consumer Loyalty?, in Journal of Marketing, vol. 63, Special Issue, pp. 33-44.
55. Park S. K., Miller K. W., (1988), Random Number Generators. Good Ones Are Hard to Find, in Communications of the ACM, vol. 31, n. 10, pp. 1192-1201.
56. Rousseeuw P. J., (1987), Silhouettes: a Graphical Aid to the Interpretation and Validation of Cluster Analysis, in Journal of Computational and Applied Mathematics, vol. 20, pp. 53-65.
57. Smith A. K., Bolton R. N., Wagner J., (1999), A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in Journal of Marketing Research, vol. 36, n. 3, pp. 356-372.
58. Sneath P. H. A., Sokal R. R., (1973), Numerical Taxonomy. The Principles and Practice of Numerical Classification, Freeman, San Francisco.
59. Sokal R. R., Rohlf F. J., (1962), The Comparison of Dendrograms by Objective Methods, in Taxon, vol. 11, n. 2, pp. 33-40.
60. Tax S. S., Brown S. W., Chandrashekaran M., (1998), Customer Evaluations of Service Complaint Experiences. Implications for Relationship Marketing, in Journal of Marketing, vol. 62, n. 2, pp. 60-76.
61. Tibshirani R., Walther G., Hastie T., (2001), Estimating the Number of Clusters in a Data Set via the Gap Statistic, in Journal of the Royal Statistical Society, Series B, vol. 63, n. 2, pp. 411-423.
62. Veblen T., (1899), The Theory of the Leisure Class. An Economic Study of Institutions, Macmillan, New York.
63. Vigneron F., Johnson L. W., (1999), A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior, in Academy of Marketing Science Review, vol. 1999, n. 1.
64. Vigneron F., Johnson L. W., (2004), Measuring Perceptions of Brand Luxury, in Journal of Brand Management, vol. 11, n. 6, pp. 484-506.
65. Ward J. H., (1963), Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function, in Journal of the American Statistical Association, vol. 58, n. 301, pp. 236-244.
66. Wasserstein R. L., Lazar N. A., (2016), The ASA Statement on p-Values. Context, Process, and Purpose, in The American Statistician, vol. 70, n. 2, pp. 129-133.
67. Wilson E. B., (1927), Probable Inference, the Law of Succession, and Statistical Inference, in Journal of the American Statistical Association, vol. 22, n. 158, pp. 209-212.

68. Zeithaml V. A., (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in Journal of Marketing, vol. 52, n. 3, pp. 2-22.

SITOGRAFIA

1. Ferrari FY 2024 Results Press Release, (2025, 4 febbraio), tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_02_04%20-%20Ferrari%20FY%202024%20Results%20Press%20Release.pdf
2. Ferrari N.V. Annual Report 2024 and Form 20-F, (2025, 21 febbraio), tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/Ferrari%20NV%20Annual%20Report%202024.pdf
3. Ferrari D1 2025 Results Press Release, (2025, 6 maggio), tratto da: https://cdn.ferrari.com/cms/network/media/pdf/2025_05_06%20-%20Ferrari%20Q1%202025%20Results%20Press%20Release.pdf
4. Ferrari Capital Markets Day 2025 - 2030 Strategic Plan, (2025, 9 ottobre), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/ferrari-capital-markets-day-2030-strategic-plan
5. Ferrari N.V. Stock Info, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/stock-info
6. Ferrari N.V. Shareholders' Structure, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/shareholders-structure
7. Ferrari N.V., Azionariato, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/azionariato
8. Ferrari (RACE) Statistics, (2026), tratto da: https://stockanalysis.com/stocks/race/statistics/
9. Ferrari Market Cap 2015-2026, (2026), tratto da: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/RACE/ferrari/market-cap
10. Ferrari PE Ratio 2015-2026, (2026), tratto da: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/RACE/ferrari/pe-ratio
11. Ferrari (RACE) - Market Capitalization, (2026), tratto da: https://companiesmarketcap.com/ferrari/marketcap/
12. Maranello (MO) - Statistiche e popolazione, (2026), tratto da: https://www.tuttitalia.it/emilia-romagna/41-maranello/
13. Ferrari, Enzo - Dizionario Biografico degli Italiani, (1996), tratto da: https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_(Dizionario-Biografico)/
14. Enzo Ferrari (1898-1988), (2026), tratto da: https://antenati.cultura.gov.it/storie/enzo-ferrari-1898-1988/
15. Il Cavallino Rampante, (2026), tratto da: https://www.museobaracca.it/il-Cavallino-rampante/?lang=en
16. Il Cavallino Rampante della Ferrari e Francesco Baracca, (2026), tratto da: https://www.difesa.it/area-storica-html/pilloledistoria/il-Cavallino-rampante-della-ferrari-e-francesco-baracca/34848.html
17. La nascita della Scuderia Ferrari, (2024), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/foundation-scuderia-ferrari-formula-one-team
18. Il debutto del Cavallino Rampante in gara, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/prancing-horse-scuderia-ferrari-first-appearance
19. Vittorio Jano: The Story of a Record-breaking Designer, (2026), tratto da: https://www.fondazionepirelli.org/en/activities/stories-from-world-of-pirelli/vittorio-jano-the-story-of-a-record-breaking-designer/
20. Biografia di Tazio Nuvolari, (2026), tratto da: https://www.tazionuvolari.it/en/nuvolari-biografia.php

21. Auto Avio Costruzioni: l'inizio del mito Ferrari, (2026), tratto da: https://www.motorwebmuseum.it/luoghi/modena/auto-avio-costruzioni-linizio-del-mito-ferrari/
22. L'insediamento Ferrari a Maranello, (2026), tratto da: https://www.maranelloplus.com/storia/linsediamento-ferrari-maranello/
23. Ferrari 125 S, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/history/garage/1947/125-s
24. La prima vittoria, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/history/momenti/1947/la-prima-vittoria/more
25. How Many Ferraris Have Been Made?, (2026), tratto da: https://www.ferrarilakeforest.com/manufacturer-information/how-many-ferraris-have-been-made/
26. Fiat Has 90 Percent Control of Ferrari, (1988, 7 settembre), tratto da: https://www.upi.com/Archives/1988/09/07/Fiat-has-90-percent-control-of-Ferrari/5985589608000/
27. Ferrari Luce: presentati design degli interni, interazione tra pilota e vettura e nome, (2026, 9 febbraio), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/ferrari-luce-presentati-design-degli-interni-interazione-tra-pilota-e-vettura-e-nome
28. Ferrari names its first electric car "Luce" after its soul, (2026, 9 febbraio), tratto da: https://www.reuters.com/business/autos-transportation/ferrari-names-its-first-electric-car-luce-after-its-soul-2026-02-09/
29. Si chiamerà Ferrari Luce e sarà la prima vettura elettrica di Maranello, (2026, 9 febbraio), tratto da: https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/novita_anticipazione/2026/02/09/si-chiamera-ferrari-luce-e-sara-la-prima-vettura-elettrica-di-maranello_da8e82f3-d522-4050-be8f-0a771aab0b12.html
30. Oltre 600.000 visitatori ai Musei Ferrari di Modena e Maranello nel 2019, (2019), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/oltre-600000-visitatori-ai-musei-ferrari-di-modena-e-maranello-nel-2019-corp
31. Musei Ferrari, record di visitatori nel 2024, (2025), tratto da: https://tg24.sky.it/motori/2025/01/03/musei-ferrari-record-visitatori-2024
32. Motor Valley, (2026), tratto da: https://emiliaromagnaturismo.it/en/motor-valley
33. Motor Valley - sito istituzionale, (2026), tratto da: https://www.motorvalley.it/
34. FCA Announces Board Intention to Spin Off Ferrari S.p.A., (2014, 29 ottobre), tratto da: https://www.media.stellantis.com/em-en/fca-archive/press/fca-announces-board-intention-to-spin-off-ferrari-s-p-a
35. FCA Announces Pricing of Initial Public Offering of Ferrari N.V. Common Shares, (2015, 20 ottobre), tratto da: https://www.media.stellantis.com/em-en/fca-archive/press/fca-announces-pricing-of-initial-public-offering-of-ferrari-n-v-common-shares
36. Ferrari IPO Prices at Top of Range, (2015, 21 ottobre), tratto da: https://fortune.com/2015/10/21/ferrari-ipo-price/
37. Euronext Milan - caratteristiche, (2026), tratto da: https://www.borsaitaliana.it/azioni/mercati/euronext-milan/home/caratteristiche.htm
38. The merger of FCA and Groupe PSA has been completed, (2021, 16 gennaio), tratto da:

https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2021/january/the-merger-of-fca-and-groupe-psa-has-been-completed
39. Montezemolo leaves Ferrari; FIAT CEO Sergio Marchionne new Chairman, (2014), tratto da: https://www.media.stellantis.com/it-it/fca-archive/press/montezemolo-lascia-ferrari-ad-di-fiat-sergio-marchionne-nuovo-presidente
40. Made in Italy, (2026), tratto da: https://www.mimit.gov.it/it/made-in-italy
41. About Brand Finance, (2026), tratto da: https://brandfinance.com/about
42. Brand Evaluation: Brand Strength Index, (2026), tratto da: https://brandfinance.com/insights/brand-evaluation-brand-strength-index
43. Ferrari in Pole Position as World's Strongest Brand, (2019, 22 gennaio), tratto da: https://brandfinance.com/press-releases/ferrari-in-pole-position-as-worlds-strongest-brand
44. Brand Finance Global 500 Names Ferrari as the World's Strongest Brand for Second Consecutive Year, (2020), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/brand-finance-global-500-names-ferrari-as-the-worlds-strongest-brand-for-second-consecutive-year-corp
45. Toyota is the World's Most Valuable Auto Brand, while Tesla Continues to Lose Brand Value, (2025, 13 febbraio), tratto da: https://brandfinance.com/press-releases/toyota-is-the-worlds-most-valuable-auto-brand-while-tesla-continues-to-lose-brand-value
46. Best Global Brands 2024 - Ferrari, (2024), tratto da: https://interbrand.com/best-global-brands/global/ferrari/
47. BrandZ Most Valuable Italian Brands, (2024), tratto da: https://www.kantar.com/campaigns/brandz/italy
48. LaFerrari, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/laferrari
49. SF90 Stradale, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/sf90-stradale
50. 296 GTB, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/296-gtb
51. Officine Classiche, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/auto/officine-classiche
52. Ferrari Classiche, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/ferrari-classiche
53. Electric & Plug-In Hybrid Electric Vehicles, (2026), tratto da: https://www.epa.gov/greenvehicles/electric-plug-hybrid-electric-vehicles
54. Rosso Ferrari, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/magazine/articles/rosso-ferrari
55. Pure Pinin: Master of Design, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/magazine/articles/pure-pinin-master-of-design
56. Pininfarina Heritage, (2026), tratto da: https://pininfarina.it/it/about/heritage/
57. Formula 1 Racing Car (641/2) 1990, (2026), tratto da: https://www.moma.org/collection/works/3732
58. The Ferrari Purosangue wins the Compasso d'Oro 2024, (2024), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/articles/the-ferrari-purosangue-wins-the-compasso-doro-2024

59. The ADI Compasso d'Oro Award, (2026), tratto da: https://www.adidesignmuseum.org/compasso-d-oro/the-adi-compasso-d-oro-award/
60. Ferrari Design 2010-2025: Fifteen years of Centro Stile Ferrari, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/magazine/articles/ferrari-design-centro-stile-15-years
61. Centro Stile Ferrari: New Design Centre, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-KZ/magazine/articles/ferrari-architecture-centro-stile-new-design-centre-maranello-factory
62. 1963 Ferrari 250 GTO sells for a record $70 million, (2018, 1 giugno), tratto da: https://www.cnbc.com/2018/06/01/1963-ferrari-250-gto-sells-for-a-record-70-million.html
63. 250 GTO, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/250-gto
64. 1962 Ferrari 250 GTO, (2005), tratto da: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:1962_Ferrari_250_GTO_34_2.jpg
65. Personalization (Atelier), (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/auto/personalization
66. Tailor Made Program, (2026), tratto da: https://tailormade.ferrari.com/en/welcome-page/
67. ACI per lo sport automobilistico, (2026), tratto da: https://www.aci.it/chi-siamo/aci-per-lo-sport-automobilistico/
68. What is Brand Awareness?, (2026), tratto da: https://www.qualtrics.com/en-gb/articles/strategy-research/what-is-brand-awareness/
69. Engagement, (2026), tratto da: https://www.digitalsalad.it/glossario/engagement/
70. Impressioni, (2026), tratto da: https://support.google.com/google-ads/answer/6320?hl=it
71. 24 Hours of Le Mans - The Race, (2026), tratto da: https://www.24h-lemans.com/en/info/the-race
72. Driven to Watch: How a Sports Docuseries Drove U.S. Fans to Formula 1, (2022), tratto da: https://www.nielsen.com/insights/2022/driven-to-watch-how-a-sports-docuseries-drove-u-s-fans-to-formula-1/
73. How Drive to Survive has Changed F1 Fandom and Racing Culture, (2023), tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/how-drive-to-survive-has-changed-f1-fandom-and-racing-culture.2sIawNwTgDiKRGGe9TZ3N9
74. Ferrari - Formula 1 Team, (2026), tratto da: https://www.formula1.com/en/teams/ferrari
75. Ferrari - Year by Year, (2026), tratto da: https://www.formula1.com/en/teams/ferrari/year-by-year
76. List of Formula One Champions, (2026), tratto da: https://www.britannica.com/sports/List-of-Formula-One-Champions
77. Ferrari F1 Team Statistics, (2026), tratto da: https://racingnews365.com/f1/teams/ferrari/statistics
78. Scuderia Ferrari Press Release, (2024, 1 febbraio), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/formula1/articles/scuderia-ferrari-press-release-01-feb-2024

79. Ferrari and HP Announce a Title Partnership, (2024, 24 aprile), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/ferrari-and-hp-announce-a-title-partnership-corporate
80. Primo giorno di Lewis Hamilton a Maranello accanto alla Ferrari F40, (2025, 20 gennaio), tratto da: https://www.instagram.com/lewishamilton/p/DFC5g6WsxQW/
81. Primo giorno da pilota della Scuderia Ferrari HP per Lewis, (2025, 20 gennaio), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/formula1/articles/lewis-hamilton-maranello-2025
82. Facts and Stats: First Monegasque Winner in Monaco since 1931, (2024, 26 maggio), tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/facts-and-stats-first-monegasque-winner-in-monaco-since-1931-as-leclerc.4iQxLmf1Hz5i9OLxtuXdDt
83. Le WEC, c'est quoi?, (2026), tratto da: https://www.fiawec.com/en/page/le-wec-cest-quoi-1
84. Ferrari 499P, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/hypercar/ferrari-499p
85. FIA WEC, (2022, 29 ottobre), The Ferrari 499P, tratto da: https://www.fiawec.com/en/news/the-ferrari-499p/7470
86. 2023 24 Hours of Le Mans: a Second Historic Win for Ferrari, (2023, 11 giugno), tratto da: https://www.24h-lemans.com/en/news/2023-24-hours-of-le-mans-a-second-historic-win-for-ferrari-57672
87. Ferrari wins the 24 Hours of Le Mans for the second year running, (2024, 16 giugno), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/hypercar/articles/ferrari-wins-the-24-hours-of-le-mans-for-the-second-year-running
88. AF Corse team take Ferrari into the history books at Le Mans, (2025, 15 giugno), tratto da: https://www.24h-lemans.com/en/news/af-corse-team-take-ferrari-into-the-history-books-at-le-mans-59792
89. Ferrari 499P, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/hypercar/ferrari-499p
90. Ferrari claims Hypercar title double after epic Bahrain showdown, (2025, 8 novembre), tratto da: https://www.fiawec.com/en/news/ferrari-claims-hypercar-title-double-after-epic-bahrain-showdown/8353
91. Corse Clienti, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corse-clienti
92. Ferrari Challenge, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corse-clienti/ferrari-challenge
93. Ferrari presenta la sua prima collezione moda, (2021, 13 giugno), tratto da: https://www.vogue.it/moda/article/ferrari-prima-collezione-moda-rocco-iannone
94. Ferrari appoints Rocco Iannone as new Brand Diversification Creative Director, (2019), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/ferrari-appoints-rocco-iannone-as-new-brand-diversification-creative-director
95. Ferrari Store, (2026), tratto da: https://store.ferrari.com/it-it/
96. Ferrari World Abu Dhabi, (2026), tratto da: https://www.ferrariworldabudhabi.com/
97. Ferrari Land, (2026), tratto da: https://www.portaventuraworld.com/en/ferrari-land

98. Ristorante Cavallino, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/ristorante-Cavallino
99. Verstappen takes his first-ever Italian Grand Prix win behind the Safety Car as Leclerc settles for P2, (2022, 11 settembre), tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/verstappen-takes-his-first-ever-italian-grand-prix-win-behind-the-safety-car.3Jo49yrxzyLb1G4FPtePdV
100. Ferrari Owners' Club, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/auto/ownersclub
101. Automobili Lamborghini accelerates in 2024: a record year, (2025), tratto da: https://www.lamborghini.com/en-en/news/automobili-lamborghini-accelerates-in-2024-a-record-year
102. Porsche deliveries 2024, (2025), tratto da: https://newsroom.porsche.com/en/2025/company/porsche-deliveries-2024-38358.html
103. Aston Martin Annual Report 2024, (2025), tratto da: https://www.astonmartin.com/en/corporate/investors/annual-report
104. Ferrari e-building inauguration, (2024, 21 giugno), tratto da: https://www.ferrari.com/en-EN/corporate/articles/inauguration-of-the-ferrari-e-building-in-the-presence-of-the-president-of-the-italian-republic-corporate
105. Mattarella inaugura l'e-building Ferrari a Maranello, (2024, 21 giugno), tratto da: https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2024/06/21/mattarella-inaugura-le-building-ferrari-a-maranello_6f3f2c0f-12ea-4066-bf37-4b0a922df823.html
106. Biografia del Presidente Sergio Mattarella, (2026), tratto da: https://www.quirinale.it/it/pagine/biografia-presidente-sergio-mattarella
107. American Marketing Association (AMA), Branding, (2026), tratto da: https://www.ama.org/topics/branding/
108. HEC Paris, Faculty Directory - Jean-Noël Kapferer, (2026), tratto da: https://www.hec.edu/en/faculty-research/faculty-directory/faculty-member/kapferer-jean-noel
109. Boston University - Questrom School of Business, Susan Fournier, (2026), tratto da: https://www.bu.edu/questrom/profile/susan-fournier/
110. University of California, Berkeley - Haas School of Business, David Aaker, (2026), tratto da: https://haas.berkeley.edu/faculty/aaker-david/
111. Dartmouth College - Tuck School of Business, Kevin Lane Keller, (2026), tratto da: https://tuck.dartmouth.edu/faculty/faculty-directory/kevin-lane-keller
112. International Organization for Standardization, ISO 10668:2010 - Brand valuation, (2010), tratto da: https://www.iso.org/standard/46032.html
113. Ferrari N.V., sito ufficiale del marchio, (2026), tratto da: https://www.ferrari.com/
114. Treccani, Vocabolario della lingua italiana, voce "lusso", (2026), tratto da: https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/
115. HEC Paris, sito istituzionale, (2026), tratto da: https://www.hec.edu/en
116. Université de Lausanne, HEC Lausanne, (2026), tratto da: https://www.unil.ch/hec/en/home.html

117. California State University, Northridge - Department of Marketing, Franck Vigneron, (2026), tratto da: https://www.csun.edu/marketing/franck-vigneron
118. Swinburne University of Technology, Melbourne, sito istituzionale, (2026), tratto da: https://www.swinburne.edu.au/
119. HEC Paris, Faculty Directory - Vincent Bastien, (2026), tratto da: https://www.hec.edu/en/faculty-research/faculty-directory/faculty-member/bastien-vincent
120. Boston College, Carroll School of Management, (2026), tratto da: https://www.bc.edu/bc-web/schools/carroll-school.html
121. University of Groningen, Peter C. Verhoef, (2026), tratto da: https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/
122. Vanderbilt University, Owen Graduate School of Management, (2026), tratto da: https://business.vanderbilt.edu/
123. Brand Finance, (2025), Automotive Industry 2025, tratto da: https://brandirectory.com/reports/automotive-industry/2025
124. International Journal for Multidisciplinary Research, (2025), Chasing Red – The Ferrari Brand, tratto da: https://www.ijfmr.com
125. International Journal of Research Publication and Reviews, (2023), A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference, tratto da: https://www.ijrpr.com
126. NIST/SEMATECH, (2012), e-Handbook of Statistical Methods, tratto da: https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/
127. 1000 Miglia, (2026), 1000 Miglia, tratto da: https://1000miglia.it/eventi/1000-miglia/
128. Biblioteca Salaborsa, (2026), Il circuito automobilistico di Bologna, tratto da: https://www.bibliotecasalaborsa.it/bolognaonline/objects/il_circuito_automobilistico_di_bologna
129. Ferrari S.p.A., (2023), 1923-2023: Enzo Ferrari conquista il primo Circuito del Savio, tratto da: https://www.ferrari.com/it-CH/museums/1923-2023-enzo-ferrari-conquista-il-primo-circuito-del-savio
130. Ferrari S.p.A., (2026), Ferrari 125 S, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/auto/125-s
131. Ferrari S.p.A., (2024), Ferrari e HP annunciano una title partnership, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/corporate/articles/ferrari-e-hp-annunciano-una-title-partnership-corp
132. Ferrari S.p.A., (2026), Pista di Fiorano, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/museums/fiorano-track
133. Ferrari S.p.A., (2026), Mythbusters: il V6 Ferrari, tratto da: https://www.ferrari.com/it-IT/magazine/articles/mythbusters-ferrari-v6
134. Ferrari S.p.A., (2026), Unsung Heroes: Phil Hill, tratto da: https://www.ferrari.com/magazine/articles/unsung-heroes-phil-hill
135. Ferrari World Abu Dhabi, (2026), Ferrari World Abu Dhabi, tratto da: https://www.ferrariworldabudhabi.com/en/
136. FIA, (2026), Organisation, tratto da: https://www.fia.com/organisation
137. FIA, (2026), Presidency, tratto da: https://www.fia.com/presidency
138. Fiorano Turismo, (2026), Pista di Fiorano, tratto da: https://www.fioranoturismo.it/it/motori/pista-di-fiorano

139. Formula 1, (2026), New McLaren wind tunnel critical to future performance, says tech director, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article.new-mclaren-wind-tunnel-critical-to-future-performance-says-tech-director.6QiXtuLNFYbuqIwJi0a2GN.html
140. Formula 1, (2026), Brawn and Bratches join Formula 1 in sporting and commercial roles, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/f1-brawn-bratches-join-sporting-and-commercial-roles
141. Formula 1, (2026), F1 glossary A-E, tratto da: https://www.formula1.com/en/latest/article/f1-glossary-a-e.1MFONigMlQSbSQtpP7YCy2
142. Google Books, (1962), Ferrari E., Le mie gioie terribili, tratto da: https://books.google.com/books/about/Le_mie_gioie_terribili.html?id=cPuj7xa6H20C
143. HEC Paris, (2026), Faculty and Research, tratto da: https://www.hec.edu/en
144. Maserati, (2026), Maserati e il Teatro Auditorium di Bologna, tratto da: https://www.maserati.com/it/it/news/maserati-teatro-auditorium-bologna
145. Museo Francesco Baracca, (2026), Il Cavallino Rampante, tratto da: https://www.museobaracca.it/Il-Cavallino-Rampante/
146. Pearson, (2020), Keller K. L., Swaminathan V., Strategic Brand Management, 5ª ed., tratto da: https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/strategic-brand-management-building-measuring-and-managing-brand-equity/P200000003418
147. ScienceDirect, (2026), Brand authenticity: literature review and research agenda, tratto da: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296317302850
148. Stellantis, (2026), Alfa Romeo, tratto da: https://www.stellantis.com/it/brands/alfa-romeo
149. Stellantis, (2014), FCA annuncia l'intenzione di separare Ferrari S.p.A., tratto da: https://www.media.stellantis.com/it-it/fca-archive/press/fca-annuncia-l-intenzione-di-separare-ferrari-s-p-a
150. Stellantis, (2026), Fiat, tratto da: https://www.stellantis.com/it/brands/fiat
151. Stellantis, (2026), Lancia, tratto da: https://www.stellantis.com/it/brands/lancia
152. Treccani, (1996), Amatori F., voce "Ferrari, Enzo", in Dizionario Biografico degli Italiani, tratto da: https://www.treccani.it/enciclopedia/enzo-ferrari_(Dizionario-Biografico)/
153. GlobeNewswire, (2025, 9 ottobre), Ferrari N.V.: Capital Markets Day 2025 – 2030 Strategic Plan, tratto da: https://www.globenewswire.com/news-release/2025/10/09/3163722/0/en/Ferrari-N-V-Capital-Markets-Day-2025-2030-Strategic-Plan.html

APPENDICE A. QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE

La presente appendice documenta nel dettaglio lo strumento di rilevazione impiegato nelle analisi dei Capitoli 4 e 5: il testo integrale delle dieci domande, le modalità di risposta, le distribuzioni percentuali osservate, le regole di codifica adottate nelle elaborazioni e la corrispondenza fra ciascuna domanda e il suo utilizzo nei capitoli empirici. La finalità è duplice: consentire il controllo puntuale di ogni elaborazione presentata nella tesi e permettere a chiunque di replicare la rilevazione in modo fedele, secondo le prospettive delineate nel paragrafo 6.5.

Il questionario si compone di due blocchi di provenienza distinta.[285] Le domande da D1 a D5 costituiscono il blocco della percezione del brand e derivano dalla consumer perception survey contenuta nello studio "Chasing Red – The Ferrari Brand", dal quale sono state riprese integralmente tutte e cinque le domande: esse rilevano l'associazione primaria evocata dal marchio, la propensione all'acquisto, il driver percepito della forza del brand, il posizionamento rispetto ai concorrenti e le priorità attese per il futuro, e alimentano la dimensione dell'immaginario formalizzata nel sottoparagrafo 2.5.2. Le domande da D6 a D10 costituiscono il blocco della customer experience e derivano dallo studio "A Study on the Ferrari Cars on Customer Brand Preference", dal quale sono state selezionate le cinque domande più pertinenti rispetto al disegno della ricerca: esse rilevano il fattore di influenza dell'acquisto, la gestione dei reclami, il sistema di consegna, la soddisfazione complessiva e l'esperienza in concessionaria, e alimentano la dimensione dell'esperienza vissuta. Le distribuzioni percentuali di questo secondo blocco sono state ricalcolate sul campione di duecento rispondenti dichiarato dallo studio, cosicché ogni percentuale corrisponde a un numero intero di rispondenti.

Le due tabelle che seguono riportano, per ciascun blocco, il testo della domanda nella formulazione da somministrare, le modalità di risposta e la distribuzione percentuale osservata.

[285] Dhil S., (2025), op. cit.; Janarthanan J., Hariharan N., (2023), op. cit. Dal primo studio sono state riprese tutte e cinque le domande della consumer perception survey; dal secondo le cinque domande ritenute più pertinenti rispetto al disegno della ricerca, con le distribuzioni percentuali ricalcolate sul campione di duecento rispondenti dichiarato dallo studio.

Tabella A.1 – *Blocco della percezione del brand (D1-D5): testo delle domande, modalità e distribuzioni*

Domanda	Modalità di risposta	%
D1 – Associazione primaria al brand "Quando pensi a Ferrari, cosa ti viene in mente per prima?"	Lusso e status Velocità e performance Esclusività Design / estetica	55,6 11,1 22,2 11,1
D2 – Appeal aspirazionale "Compreresti una Ferrari se le tue possibilità economiche lo permettessero?"	Sì Forse No	66,7 33,3 0,0
D3 – Driver della forza del brand "Quale fattore contribuisce maggiormente alla forza del brand Ferrari?"	Patrimonio e tradizione delle corse Esclusività e produzione limitata Influenza di celebrità / media Design e innovazione	33,3 33,3 33,3 0,0
D4 – Posizionamento competitivo "Come percepisci Ferrari rispetto agli altri brand automobilistici di lusso?"	Il simbolo di status per eccellenza Tra i migliori, ma non da sola Sopravvalutata, i competitor sono equivalenti Non saprei	22,2 55,6 22,2 0,0
D5 – Aspettative sul futuro del brand "Su quali aspetti dovrebbe concentrarsi maggiormente Ferrari in futuro?"	Sostenibilità / innovazione eco-friendly Tecnologia avanzata (EV, AI, ecc.) Mantenimento dell'esclusività Maggiore accessibilità	33,3 55,6 11,1 0,0

Fonte: *Dhil S. (2025).*

Tabella A.2 – *Blocco della customer experience (D6-D10): testo delle domande, modalità e distribuzioni*

Domanda	Modalità di risposta	%
D6 – Fattore che influenza l'acquisto "Chi ha influenzato maggiormente l'acquisto di un'auto Ferrari?"	Pubblicità Venditori Amici Altri fattori	11,0 38,0 30,0 21,0
D7 – Gestione dei reclami "Come valuti la gestione dei reclami da parte di Ferrari?"	Eccellente Buono Medio Scarso	35,0 30,0 20,0 15,0
D8 – Sistema di consegna "Come valuti il sistema di consegna delle auto Ferrari?"	Eccellente Buono Medio Scarso	30,0 27,0 33,0 10,0
D9 – Soddisfazione complessiva "Qual è il livello complessivo di soddisfazione degli utenti Ferrari?"	Eccellente Buono Medio Scarso	32,0 38,0 17,0 13,0
D10 – Esperienza in concessionaria "Come valuti la risposta ricevuta entrando nell'ufficio / concessionaria Ferrari?"	Eccellente Buono Medio Scadente	24,0 48,0 27,0 1,0

Fonte: *Janarthanan J., Hariharan N. (2023).*

Ai fini delle elaborazioni, le risposte sono state codificate secondo le regole riepilogate nella Tabella A.3, che riporta anche l'impiego di ciascuna domanda nei capitoli empirici. Le domande D2, D4 e le quattro valutazioni esperienziali da D7 a D10 sono state trattate come variabili ordinali, con punteggio crescente al crescere del giudizio; le domande D1, D3, D5 e D6 come variabili nominali. Nel Capitolo 4 le domande D7 e D9 sono state ricondotte a variabili dicotomiche secondo la convenzione top-two boxes, aggregando le modalità Eccellente e Buono nella categoria delle valutazioni positive; nel Capitolo 5 tutte e dieci le domande sono confluite nella matrice dei dati della cluster analysis, previa riconduzione delle distribuzioni alla base comune di cento unità discussa nel sottoparagrafo 5.2.2.

Tabella A.3 – *Codifica delle variabili e impiego delle domande nei capitoli empirici*

Domanda	Natura	Codifica	Impiego principale
D1 Associazione primaria	Nominale	Modalità non ordinate	Analisi descrittiva (4.2.1); cluster analysis (Cap. 5)
D2 Appeal aspirazionale	Ordinale	Sì = 3; Forse = 2; No = 1	Analisi descrittiva (4.2.1); cluster analysis (Cap. 5)
D3 Driver della forza	Nominale	Modalità non ordinate	Analisi descrittiva (4.2.1); cluster analysis (Cap. 5)
D4 Posizionamento	Ordinale	Simbolo = 3; Tra i migliori = 2; Sopravvalutata = 1	Analisi descrittiva (4.2.1); cluster analysis (Cap. 5)
D5 Focus futuro	Nominale	Modalità non ordinate	Analisi descrittiva (4.2.1); cluster analysis (Cap. 5)
D6 Influenza sull'acquisto	Nominale	Modalità non ordinate	Analisi dei canali (5.7.1); cluster analysis (Cap. 5)
D7 Gestione dei reclami	Ordinale	Eccellente = 4 … Scarso = 1; top-two boxes per il test	Test 1 (Cap. 4); cluster analysis e indice CX (Cap. 5)
D8 Sistema di consegna	Ordinale	Eccellente = 4 … Scarso = 1	Analisi descrittiva (4.2.2); cluster analysis e indice CX (Cap. 5)
D9 Soddisfazione complessiva	Ordinale	Eccellente = 4 … Scarso = 1; top-two boxes per il test	Test 2 (Cap. 4); cluster analysis e indice CX (Cap. 5)
D10 Esperienza in concessionaria	Ordinale	Eccellente = 4 … Scadente = 1	Analisi descrittiva (4.2.2); cluster analysis e indice CX (Cap. 5)

Fonte: *impostazione metodologica dei Capitoli 4 e 5.*

Chi intendesse replicare la rilevazione può somministrare le dieci domande nella formulazione riportata, mantenendo l'ordine e le modalità di risposta indicati, avendo cura di rilevare le risposte a livello individuale, di registrare le variabili sociodemografiche di base e di documentare il disegno di campionamento. Per la numerosità del campione si raccomanda il riferimento ai fabbisogni stimati nell'analisi della potenza, non inferiori alle quattrocento unità; per la codifica e per le procedure di

analisi è sufficiente attenersi alle regole della Tabella A.3 e agli impianti metodologici dei Capitoli 3, 4 e 5, che risultano interamente rieseguibili sui nuovi dati.

APPENDICE B. CODICE NUMERICO

Questa appendice riporta un estratto commentato delle funzioni chiave del programma di calcolo effettivamente impiegato per la cluster analysis del Capitolo 5: la ricostruzione dei microdati a partire dalle marginali osservate, la costruzione della matrice codificata X, il calcolo della distanza di Gower, l'applicazione del k-means e del legame medio, la validazione mediante silhouette, coefficiente di correlazione cofenetica e Adjusted Rand Index, e la rappresentazione della similarità con lo scaling multidimensionale.

Il programma è interamente deterministico: non impiega il generatore casuale di sistema (rand/rng) ma un generatore di Lehmer (MINSTD) interno, con seme principale 20250717; in particolare, i punti di partenza del k-means sono generati in modo deterministico dalla funzione det_starts (schema k-means++ su distanza L_1), che è quanto richiamato al paragrafo 5.3.2.

Ne consegue che l'esecuzione è replicabile e i risultati sono identici a ogni avvio e su qualunque piattaforma (MATLAB con Statistics and Machine Learning Toolbox oppure GNU Octave con il pacchetto statistics).

```
%% ========================================================================
%  ESTRATTO DELLE FUNZIONI CHIAVE - CLUSTER ANALYSIS PERCEZIONE FERRARI
%  Estratto dal programma autonomo impiegato per il Capitolo 5 (tutte le
%  funzioni ausiliarie sono sottofunzioni dello stesso file). Il programma
%  e' INTERAMENTE DETERMINISTICO: non usa il generatore casuale di sistema
%  (rand/rng) ma un generatore di Lehmer (MINSTD) interno; il seme
principale
%  e' 20250717. I risultati sono percio' identici a ogni esecuzione e su
%  qualunque piattaforma (MATLAB con Statistics Toolbox o GNU Octave).
%  Costanti del disegno:  nQ = 10 domande,  nOpt = 4 modalita',  nObs = 100.
%  MARG(q,:) = marginali osservate (conteggi su 100);  qType(q) = 1 nominale
%  / 2 ordinale;  ordScore(q,:) = punteggi ordinali;  colQ = domanda di
%  provenienza di ogni colonna di X.
%% ========================================================================

k = 3;   nObs = 100;   nQ = 10;   nOpt = 4;

%% 1. GENERATORE DETERMINISTICO (Lehmer MINSTD) --------------------------
%  Permutazione pseudo-casuale di 1..n dipendente solo dal seme; sostituisce
%  rand/randperm e garantisce la riproducibilita' esatta del programma.
function p = lcg_perm(n, seed)
    x = mod(seed, 2147483647);
    if x <= 0, x = x + 2147483646; end
    u = zeros(1, n);
    for i = 1:n
        x    = mod(16807 * x, 2147483647);
        u(i) = x / 2147483647;
    end
    [~, p] = sort(u);
end

%% 2. RICOSTRUZIONE DEI MICRODATI (modello a classi latenti) -------------
%  Le percentuali del questionario sono distribuzioni MARGINALI e non
%  identificano la distribuzione congiunta. Per calcolare distanze fra
%  rispondenti si ricostruiscono i microdati con un modello a 3 classi
%  latenti sotto indipendenza locale. DESIGN(s,o,q) = n. di rispondenti
%  della classe s che scelgono la modalita' o alla domanda q, con vincoli:
%    somma su o = numerosita' della classe s          (33/34/33)
%    somma su s = marginale osservata MARG(q,o)
```

```
  %  cioe' un problema di trasporto con marginali fissate, risolto vicino a un
  %  vertice del politopo. Le marginali sono cosi' riprodotte ESATTAMENTE.
  segSize = [33 34 33];
  DESIGN  = zeros(3, nOpt, nQ);
  %                      opt1 opt2 opt3 opt4
  DESIGN(:,:,1)  = [     11    0   22    0 ;     % Q1  A: esclusivita' + lusso
                         12   11    0   11 ;     %     B: velocita' + design
                         33    0    0    0 ];    %     C: lusso/status
  DESIGN(:,:,2)  = [     33    0    0    0 ;     % Q2  A: Si
                         34    0    0    0 ;     %     B: Si
                          0   33    0    0 ];    %     C: Forse
  DESIGN(:,:,3)  = [      0   33    0    0 ;     % Q3  A: esclusivita'/prod.
limitata
                         34    0    0    0 ;     %     B: patrimonio corse
                          0    0   33    0 ];    %     C: celebrita'/media
  DESIGN(:,:,4)  = [     22   11    0    0 ;     % Q4  A: simbolo di status
                          0   34    0    0 ;     %     B: tra i migliori
                          0   11   22    0 ];    %     C: sopravvalutata
  DESIGN(:,:,5)  = [      0   22   11    0 ;     % Q5  A: tecnologia +
esclusivita'
                          0   34    0    0 ;     %     B: tecnologia
                         33    0    0    0 ];    %     C: sostenibilita'
  DESIGN(:,:,6)  = [     11    0   22    0 ;     % Q6  A: pubblicita' + amici
                          0   13    0   21 ;     %     B: altri fattori
                          0   25    8    0 ];    %     C: venditori
  DESIGN(:,:,7)  = [     28    5    0    0 ;     % Q7  A: eccellente
                          7   22    5    0 ;     %     B: buono
                          0    3   15   15 ];    %     C: medio/scarso
  DESIGN(:,:,8)  = [     25    8    0    0 ;     % Q8  A: eccellente
                          5   19   10    0 ;     %     B: buono
                          0    0   23   10 ];    %     C: medio/scarso
  DESIGN(:,:,9)  = [     27    6    0    0 ;     % Q9  A: eccellente
                          5   29    0    0 ;     %     B: buono
                          0    3   17   13 ];    %     C: medio/scarso
  DESIGN(:,:,10) = [     20   13    0    0 ;     % Q10 A: eccellente
                          4   30    0    0 ;     %     B: buono
                          0    5   27    1 ];    %     C: medio

  segOf = [ones(1,33), 2*ones(1,34), 3*ones(1,33)];
  R = zeros(nObs, nQ);                          % R(i,q) = indice di modalita'
  for q = 1:nQ
      for s = 1:3
          rows = find(segOf == s);
          vals = [];
          for o = 1:nOpt
              vals = [vals, o*ones(1, DESIGN(s,o,q))];
          end
          pm = lcg_perm(numel(rows), 1000*q + s);   % permutaz. entro la
classe
          v  = vals(pm);
          R(rows, q) = v(:);
      end
  end
  pm      = lcg_perm(nObs, 20250717);   % <== SEME PRINCIPALE (mescola le
unita')
  R       = R(pm, :);
  segTrue = segOf(pm)';                 % classe generativa (solo per
diagnostica)

  %% 3. CODIFICA GOWER: costruzione della matrice X ------------------------
  %  Dati misti (4 nominali, 6 ordinali). Si costruisce X in modo che la
  %  distanza cityblock su X, divisa per p, coincida ESATTAMENTE con Gower:
  %    ordinale -> 1 colonna normalizzata in [0,1]
  %    nominale -> disgiuntiva completa moltiplicata per 0.5 (2 modalita'
  %                diverse distano 2*0.5 = 1). Ogni variabile pesa 1.
```

```
   X = [];   colQ = [];
   for q = 1:nQ
       if qType(q) == 2                                % ---- ORDINALE
           sc = ordScore(q,:);   v = sc(R(:,q));   v = v(:);
           lo = min(sc(~isnan(sc)));   hi = max(sc(~isnan(sc)));
           X    = [X, (v - lo) / (hi - lo)];
           colQ = [colQ, q];
       else                                            % ---- NOMINALE
           for o = 1:nOpt
               if MARG(q,o) > 0                         % modalita' mai scelte:
escluse
                   X    = [X, 0.5 * double(R(:,q) == o)];
                   colQ = [colQ, q];
               end
           end
       end
   end

   %% 4. MATRICE DELLE DISTANZE DI GOWER ----------------------------------
   Dvec = pdist(X, 'cityblock') / nQ;    % = distanza di Gower
   D    = squareform(Dvec);              % forma quadrata 100 x 100

   %% 5. PUNTI DI PARTENZA DETERMINISTICI (schema k-means++ su L1) ----------
   %  Realizza i "punti di partenza generati in modo deterministico" del
   %  paragrafo 5.3.2: il primo centro e la selezione D^1 dei successivi usano
   %  il generatore di Lehmer e una soglia data dalla sezione aurea. Nessuna
   %  casualita' di sistema: le nrep repliche sono identiche a ogni esecuzione.
   function starts = det_starts(X, k, nrep)
       n = size(X, 1);
       starts = zeros(k, size(X,2), nrep);
       for r = 1:nrep
           pm  = lcg_perm(n, 7919*r + 13);
           sel = pm(1);                                % primo centro
           for c = 2:k
               dmin = inf(n, 1);
               for cc = 1:numel(sel)
                   dd   = sum(abs(bsxfun(@minus, X, X(sel(cc),:))), 2);
                   dmin = min(dmin, dd);
               end
               pm2 = lcg_perm(n, 104729*r + 977*c);
               w   = dmin(pm2);   w = w(:);
               cw  = cumsum(w) / sum(w);
               t   = mod((r*c*0.6180339887), 1);     % soglia (sezione aurea)
               sel(end+1) = pm2(find(cw >= t, 1, 'first'));
           end
           starts(:,:,r) = X(sel, :);
       end
   end

   %% 6. K-MEANS (metrica cityblock == distanza di Gower) -------------------
   st = det_starts(X, k, 200);                         % 200 repliche
deterministiche
   [labels, C, sumd] = kmeans(X, k, 'Distance', 'cityblock', ...
                       'Start', st, 'MaxIter', 500, 'EmptyAction',
'singleton');

   %% 7. CLUSTERING GERARCHICO E DENDROGRAMMA -------------------------------
   Z    = linkage(Dvec, 'average');      % legame medio (UPGMA) sulla distanza
di Gower
   rho  = cophenet(Z, Dvec);             % coefficiente di correlazione
cofenetica
   idxH = cluster(Z, 'maxclust', k);     % taglio a 3 gruppi
   figure;  dendrogram(Z);

   %% 8. SILHOUETTE ---------------------------------------------------------
```

```
   S    = silhouette(X, labels, 'cityblock');
   Sbar = mean(S);                       % silhouette media (qualita' della
partizione)

   %% 9. ADJUSTED RAND INDEX ------------------------------------------------
   ariHK = adj_rand(labels, idxH);       % concordanza k-means / gerarchico
   ariG  = adj_rand(labels, segTrue);    % recupero delle classi latenti
generative

   %% 10. MDS - SCALING MULTIDIMENSIONALE CLASSICO -------------------------
   [Y, eigv] = cmdscale(D);              % coordinate per la mappa percettiva
   varExp    = 100 * max(eigv,0) / sum(max(eigv,0));   % varianza spiegata (%)

   %% 11. RIETICHETTATURA CANONICA DEI CLUSTER -----------------------------
   %  Cluster ordinati per soddisfazione media decrescente (variabili Q7-Q10),
   %  criterio calcolato dai soli dati: C1 = piu' soddisfatto, C3 = meno.
   expCols  = find(ismember(colQ, [7 8 9 10]));
   sc0      = arrayfun(@(c) mean(mean(X(labels==c, expCols))), 1:k);
   [~, ord] = sort(sc0, 'descend');
   remap    = zeros(1,k);   remap(ord) = 1:k;
   labels   = remap(labels)';

   %% ---- Adjusted Rand Index (funzione) ----------------------------------
   function ari = adj_rand(a, b)
       a = a(:);   b = b(:);
       ua = unique(a);   ub = unique(b);
       N  = zeros(numel(ua), numel(ub));
       for i = 1:numel(ua)
           for j = 1:numel(ub)
               N(i,j) = sum(a == ua(i) & b == ub(j));
           end
       end
       n    = sum(N(:));
       nij  = sum(sum(N .* (N-1) / 2));
       ai   = sum(N, 2);   bj = sum(N, 1);
       sa   = sum(ai .* (ai-1) / 2);   sb = sum(bj .* (bj-1) / 2);
       exp_ = sa * sb / (n*(n-1)/2);   max_ = (sa + sb) / 2;
       ari  = (nij - exp_) / (max_ - exp_);
   end
```

RINGRAZIAMENTI

Il mio primo pensiero va ai miei genitori, figure fondamentali della mia vita non soltanto per il raggiungimento di questo traguardo, ma per tutto ciò che sono e che provo ad essere ogni giorno. Ogni mio pensiero e ogni mio gesto sono rivolti alla vostra felicità: è questa la misura con cui scelgo e la direzione verso cui torno ogni volta che devo prendere una decisione importante. Vi sarò sempre eternamente grato per tutto quello che fate per me e per la nostra famiglia, per ciò che si vede e soprattutto per ciò che non si vede, perché so bene che gran parte di quanto avete costruito è passata attraverso sogni, a cui, per il nostro bene, avete rinunciato in silenzio. Grazie per i sacrifici; grazie per avermi insegnato la vita così com'è, fin da subito; grazie per avermi reso partecipe di tutto, senza nascondermi mai niente: è stato fondamentale per la mia formazione e per il senso di responsabilità che oggi mi porto dietro. Non esiste traguardo che io possa raggiungere, oggi o domani, che non porti dentro anche il vostro nome.

Se questo lavoro ha un valore, quel valore è vostro prima ancora che mio

La famiglia è tutto

A mia madre

Sei l'unica persona che mi è stata accanto sempre, senza eccezioni e senza condizioni. In ogni scelta, in ogni difficoltà, in ogni giornata storta, mi hai messo sempre al primo posto: prima di te, prima dei tuoi bisogni, prima di qualsiasi cosa ti riguardasse. Lo hai fatto in silenzio, senza chiedere mai nulla in cambio, e credo che questa sia la forma più pura di amore che io abbia conosciuto.

Da te ho imparato a voler bene incondizionatamente, senza aspettarmi qualcosa in cambio, perché è proprio così che me lo hai insegnato: non spiegandomelo, ma facendolo, ogni giorno, per anni. Mi hai insegnato che i valori, quelli veri, quelli che contano davvero — il rispetto, l'umiltà, l'amore — non si comprano e non si improvvisano, ma si trasmettono, con l'esempio. Mi hai insegnato che la felicità sta nelle piccole cose, e con il tempo ho capito che non significa accontentarsi del poco: significa avere la capacità, molto più rara, di essere sinceramente felici per un gesto semplice, per una cena in famiglia in cui non manca nessuno, per una giornata qualunque, ma passata insieme. Mi hai insegnato che ciò che conta davvero è la famiglia e che, restando uniti, non abbiamo limiti di alcun tipo.

Sei il timone della nostra famiglia.

Ci sono cose che non ti ho mai detto e che, forse, non avrei il coraggio di dirti a voce: le volte in cui ti ho vista stanca e fingere di non esserlo, quelle in cui hai rinunciato a qualcosa di tuo senza dirlo a nessuno, le sere in cui hai aspettato sveglia soltanto per sapere che fossi rientrato. Le ho notate tutte, una per una, e le porterò sempre con me.

Apprezzo con immensa gratitudine tutto ciò che fai, compreso quello che, per non toglierci il sorriso, non dici e che scopro solo dopo, quasi per caso. Sei il mio posto sicuro, il luogo in cui torno quando ho bisogno di ritrovarmi, e so che potrò sempre contare su di te, qualunque cosa accada e qualunque strada io decida di prendere. Se un giorno avrò una famiglia mia, spero di riuscire ad essere, per chi verrà, anche solo la metà di ciò che tu sei stata per me.

Nel caso ce ne fosse ancora bisogno, ti confermo che sei e sarai sempre la persona più importante della mia vita: se oggi siamo tutti qui, è merito tuo, non mio.

A mio padre

Se mamma è il timone della nostra famiglia, tu sei la persona che ha permesso di costruire tutta la nave, porto compreso. Se oggi sono qui è soprattutto grazie ai tuoi sacrifici, non solo economici, che non dimenticherò mai. Mai! Spero, il prima possibile, di poterti ripagare almeno in parte di ciò che hai fatto per me e per tutta la nostra famiglia: i tuoi sacrifici non saranno stati vani. È una promessa che ti ho fatto tanto tempo fa e che intendo mantenere ad ogni costo, dovesse essere l'unica cosa che porto a termine nella vita. Voglio che tu sappia che, per me, questo viene prima di tutto il resto.

Mi hai insegnato che le persone non si giudicano dal lavoro che fanno né dal titolo che portano, e che il rispetto si guadagna, non si eredita. Mi hai insegnato che niente è dovuto e che ogni cosa, prima di essere ottenuta, va meritata. Mi hai mostrato, a modo tuo e fin da quando ero bambino, la cruda realtà della vita per quella che è, senza nascondersi, senza filtri e senza attenuanti: è una lezione che allora non capivo e che oggi riconosco come uno degli strumenti più utili che mi hai dato. Mi hai insegnato a restare con i piedi per terra e hai preteso da me sempre di più, anche quando mi sembrava eccessivo, credo con l'obiettivo di farmi tirare fuori il massimo.

Ti confesso che ripenso spesso ai momenti difficili che abbiamo attraversato, di varia natura, e mi dispiace per le volte in cui non sono stato all'altezza della situazione, guardavo la vita con gli occhi di un bambino, qual ero, e spesso passavo più tempo a cercare di capire il perché, piuttosto che a rendermi utile, magari oggi avrei fatto di meglio. Non sempre andiamo d'accordo, lo sappiamo entrambi, ma ci provo sempre a dare il massimo e a fare ciò che posso, per te e per tutta la nostra famiglia. Se a volte non lo dimostro come vorresti, non è perché non ci tenga: è perché, probabilmente, ci somigliamo più di quanto siamo disposti ad ammettere. Anche se non ce lo diciamo mai, voglio che resti scritto qui: ti voglio bene, incondizionatamente, esattamente come mamma ci ha insegnato.

Se posso chiederti una cosa, è questa: inizia a pensare un po' di più a te stesso. Hai passato la vita a preoccuparti per noi, a fare il meglio delle tue possibilità e a mettere i tuoi bisogni in fondo alla lista; vorrei che, da qui in avanti, con il nostro contributo, tu potessi permetterti anche di respirare, sapendo che la nave che solo tu potevi costruire ora è in grado di affrontare il mare anche da sola.

A mia sorella

Con te ho condiviso tutto, dal primo giorno: la stessa casa, la stessa tavola, le stesse regole, le stesse estati e gli stessi inverni. Non esiste un ricordo della mia vita in cui tu non ci sia. Sei l'unica persona che non ho dovuto conoscere, perché c'eri già, da prima che io fossi in grado di capire cosa significasse avere qualcuno accanto.

Quei tre anni che ci separano, che da bambini sembravano un abisso, si sono rivelati il regalo più grande: ovunque io sia arrivato, tu c'eri già passata. Hai fatto per prima ogni cosa — la scuola, le scelte, i primi errori, le prime libertà — e senza volerlo mi hai lasciato una mappa. Non ho mai dovuto affrontare niente partendo davvero da zero, perché prima di ogni passo importante potevo guardare te. Mi hai insegnato molto più di quanto immagini, anche senza averne l'intenzione: semplicemente andando avanti e lasciandomi la porta aperta.

Poi siamo cresciuti e quella distanza si è azzerata. Abbiamo litigato, riso, pianto, ma non ci siamo mai divisi. Con te non ho mai avuto bisogno di spiegarmi: ti basta uno sguardo per capire come sto davvero, anche quando dico che va tutto bene. È una complicità che non si costruisce e non si sceglie: semplicemente c'è, perché veniamo dallo stesso posto e abbiamo imparato le stesse cose dalle stesse persone.

Non c'è stato un passaggio importante della mia vita in cui non ti abbia sentito dalla mia parte, e questo ha reso ogni cosa molto più leggera di quanto sarebbe stata altrimenti. Se arrivo a questo traguardo con una certa serenità è anche merito tuo: per tutti questi anni ho avuto la certezza di avere qualcuno pronto a difendermi a prescindere, senza condizioni e senza che dovessi chiederlo.

Ti auguro di ottenere tutto quello che desideri e di mettere, nelle scelte che riguardano te, la stessa determinazione con cui hai sempre cercato di difendere me.

Qualunque cosa accada e ovunque la vita decida di portarci, non dovrai mai chiedermelo: ci sarò. Esattamente come ci sei sempre stata tu.

Al Ch.mo Prof. Ing. Luigi Rarità

Avere la possibilità di condividere con Lei questo momento è per me motivo di grande orgoglio e vanto. Grazie al Suo contributo sono riuscito a elaborare una tesi di laurea magistrale ben oltre ogni mia più rosea aspettativa, il Suo continuo sostegno mi ha permesso di non perdere mai il focus e mi ha spinto a dare il meglio di me, sempre.

La ringrazio per la disponibilità con cui ha seguito ogni fase di questo lavoro, per la precisione con cui ha visionato ogni singola riga e per la pazienza dimostrata di fronte a ogni mio dubbio.

Mi ha insegnato che un'intuizione, per diventare qualcosa di solido, ha bisogno di metodo, e che il rigore non è un vincolo ma lo strumento che permette a un'idea di esprimersi al meglio e di reggere il confronto con i dati.

Mai avrei immaginato di incontrare, prima ancora che un relatore, una persona a cui stessero così a cuore i propri tesisti e, più in generale, tutti i suoi studenti.

Posso garantirLe che per me e per i Suoi tesisti, Lei è una persona speciale.

Grazie per tutto ciò che ha fatto per me, non lo dimenticherò mai.

Ai miei amici di sempre

Non ho bisogno di elencarvi, se mi conoscete davvero, sapete perfettamente di far parte di questi ringraziamenti. Ci siete stati nei periodi facili, e quello lo sanno fare tutti, ma soprattutto in quelli in cui starmi vicino non era per niente semplice, quando mi chiudo in me stesso o quando sparisco senza dare spiegazioni.

Non ve ne siete mai andati e non me lo avete mai rinfacciato.

Non so quantificare cosa vi devo, so soltanto che è molto.

Grazie per aver reso ogni cosa più leggera, semplicemente essendoci.

Ai miei amici universitari

Sono arrivato qui convinto che l'università fosse una cosa da attraversare da solo, ora posso dire che mi sbagliavo. Con voi ho condiviso sessioni interminabili, ansie prima degli esami, pause molto più lunghe del previsto e soddisfazioni che, festeggiate insieme, avevano tutto un altro sapore. Non avrei mai immaginato di stringere, a questo punto della vita, amicizie autentiche quanto quelle che si costruiscono da bambini, eppure è successo, ed è la cosa più bella che mi porto via da questi anni.

Avete trasformato un percorso di studi in qualcosa che ricorderò per le persone e i momenti passati insieme, non per gli esami.

Spero che le nostre strade continuino a incrociarsi anche fuori da queste aule.